



Universidade de Aveiro Departamento de Comunicação e Arte
Ano 2014

**ANA FILIPA
COSTA SILVA**

**Memórias que não esquecem – Testemunhos
sobre a Comunicação Intrainstitucional
Vivenciada nos Correios de Portugal,
1959-2012**



**ANA FILIPA
COSTA SILVA**

**Memórias que não esquecem – Testemunhos
sobre a Comunicação Intrainstitucional
Vivenciada nos Correios de Portugal,
1959-2012**

Dissertação entregue à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Multimédia, realizada sob orientação científica da Doutora Maria da Conceição de Oliveira Lopes, Professora Associada com Agregação à Universidade de Aveiro.

A todos os que sempre me enriqueceram com histórias dos Correios de Portugal.

O júri

Presidente

Professora Doutora Maria João Lopes Antunes

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogais

Professora Doutora Sónia Infante Girão Frias Piepoli

Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Políticas da Universidade Técnica de Lisboa
(Arguente Principal)

Professora Doutora Maria da Conceição de Oliveira Lopes

Professora Associada com agregação da Universidade de Aveiro (Orientadora)

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Maria da Conceição Lopes, por me ter enriquecido com o seu vasto conhecimento e experiência e pela exigência com que me orientou.

À Professora Auxiliar, Doutora Sónia Frias Piepoli, do Instituto Superior de Ciências Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, pelos desafios do pensamento crítico e recomendações que fez durante a sua arguição que acrescentaram valor a esta dissertação.

Aos antigos e atuais trabalhadores dos Correios de Portugal que se mostraram disponíveis e me confiaram os seus testemunhos sem reservas. Estes foram, sem dúvida, elementos fulcrais na prossecução deste trabalho e os seus testemunhos ricos em experiências foram a minha maior fonte de motivação para terminar esta dissertação.

À Dr.^a Maria Manuela Cruz, do Centro de Documentação e Informação da Fundação Portuguesa das Comunicações, pelo acolhimento na minha visita ao Museu das Comunicações e pela cedência dos livros fundamentais à pesquisa documental sobre a instituição CTT.

Aos CTT – Correios de Portugal, SA que, na pessoa da Dr.^a Elsa Duarte, me enviaram informação documental relevante.

Ao Bruno Almeida, pela força, segurança e confiança que me transmitiu ao longo de todo o processo. Pela compreensão e apoio em todos os momentos e pelo tempo que dispensou a dissertação com os seus conhecimentos de design gráfico.

Agradecimentos (cont.)

Aos meus pais e à minha irmã que me motivaram a lutar tanto pelos meus objetivos acadêmicos, como profissionais e que sempre reconheceram a importância da formação e da experiência no desenvolvimento Humano.

Às amigas que conheci na Universidade de Aveiro, Juliana Lobo e Sandra Leitão, que, em todos os momentos, acreditaram nas minhas capacidades e tiveram um papel importante neste processo solitário.

À minha amiga Ana Soares que acompanhou este processo e, através das suas palavras, sempre me encorajou a seguir em frente.

À Samanta Caleiro, que, através das suas sugestões, dinamismo e objetividade contribuiu de forma muito positiva para a conclusão deste trabalho.

A todos os familiares, amigos e colegas que, de alguma forma e em algum momento, contribuíram para que, ao longo do Mestrado, conseguisse conciliar os meus projetos profissionais com os académicos e conseguisse atingir o objetivo a que me propus em 2011.

A todos e a cada um por nunca terem desistido de mim apesar das dificuldades com que me deparei ao longo deste processo.

Palavras-chave

Design de comunicação institucional; Sistema de comunicação institucional; CTT – Correios de Portugal, S.A.; mudança; testemunho; experiência

Resumo

No âmbito do design de comunicação institucional, de um modo geral, ainda se assiste à não consideração dos trabalhadores que laboram, nos níveis mais baixos das cadeias de comando. E, no entanto, como refere, ainda, Conceição Lopes (2004b) a eficácia e eficiência do sistema de comunicação institucional, bem como a afirmação e consolidação da marca institucional dependem de todos os trabalhadores. Considera-se fundamental escutar os trabalhadores e dinamizar o fluxo da interação comunicacional ascendente e não apenas a descendente. E, perceber como experienciam, pensam e o que dizem acerca da comunicação institucional e acerca das mudanças ocorridas no período em que trabalharam na instituição.

Neste sentido, esta dissertação focaliza-se no estudo da Comunicação Institucional, contextualizado na Instituição – CTT – Correios de Portugal, SA. E, centra-se nos testemunhos da experiência de um grupo de trabalhadores alvo da amostra, selecionados intencionalmente e constituído por cinco sujeitos que beneficiam de uma relação duplamente institucionalizada, uma vez que compõem três gerações de uma mesma família que trabalharam na referida instituição, entre os períodos de 1959 a 2012.

A metodologia de investigação aplicada a este projeto foi a conjugação entre os métodos de entrevista semiestruturada e de análise documental de produtos da Instituição. Enquanto o primeiro método foi utilizado com o objetivo de conhecer os testemunhos dos trabalhadores da instituição alvo do estudo, com o segundo método pretende-se conhecer a história da Instituição com quase 500 anos, através da informação disponibilizada pela empresa, pela Entidade Reguladora das Comunicações em Portugal e pela Fundação Portuguesa das Comunicações.

Keywords

Institutional communication design; Institutional communication system; CTT – Correios de Portugal, S.A.; Change; Testimony; Experience.

Abstract

In the field of the institutional communication design, in a general way, it is still visible the non-consideration of workers who labor in the lower levels of the chains of command. And, however, as Conceição Lopes (2004b) mentions the effectiveness and efficiency of the institutional communication system, as well as the affirmation and consolidation of the institutional brand depend on all of the workers. It is essential to listen to the workers and to boost the flow of the upward communicational interaction and not only the downward. And understand how they experience, think and what they say about the institutional communication and about the changes that occurred in the period that they worked at the institution.

This master's thesis is focused on the study of Institutional Communication, contextualized in the Portuguese Institution CTT – Correios de Portugal, SA. And, on the testimonies of the experience of a group of workers (sample of this study) intentionally selected and composed by five individuals who benefit from a doubly institutionalized relationship, once they represent three generations of the same family that worked in the referred institution, between the period of 1959 and 2012.

The research methodology applied to this project was the conjunction between the method of the semi-structured interview and the documental analysis of products of the Institution. While the first method was used in order to know the institution's workers' testimonies, the second method was used to know its history with almost 500 years, based on the information provided by the company, by the Regulatory Authority of Communications and by the Portuguese Communications Foundation.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Introdução.....	7
Finalidades.....	8
Problema de investigação.....	8
Questões de investigação.....	11
Objetivos.....	11
Motivação pessoal.....	12
Apresentação da estrutura da dissertação.....	13
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	15
Capítulo 1 – Uma compreensão sobre o processo de comunicação Humana.....	19
1.1 Da abordagem semântica à palavra comunicação.....	21
1.2 Tríade da interação de John Thompson.....	23
1.3 A perspetiva de Frank Dance sobre a comunicação Humana.....	27
1.4 Dois modelos de comunicação em contraponto.....	29
1.4.1 Modelo telegráfico da Comunicação.....	30
1.4.2 Modelo orquestral da comunicação.....	33
1.4.2.1 Comunicação é aprendizagem e mudança.....	41
1.5 Comunicação e experiência.....	51
Capítulo 2 – Comunicação Institucional.....	65
2.1 Design de Comunicação institucional.....	67
2.1.1 Sistema de comunicação institucional.....	78
2.2 Identidade e marca.....	83
Capítulo 3 – Histórias de Vida.....	91
3.1 Histórias de vida.....	93
PARTE II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	101
Capítulo 4 – Apresentação do projeto de investigação.....	101
4.1 Metodologia de investigação.....	103
4.2 Técnicas de Recolha e Análise de dados.....	109
4.3 Amostra: Constituição e Apresentação.....	111
4.4. Contextualização institucional – Correios de Portugal.....	114
4.5 Guião de Entrevistas.....	120
4.5.1 Imagens de apoio às entrevistas.....	127
PARTE III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	129
Capítulo 5 – Mudanças ocorridas nos CTT e relativas à amostra constituída por documentação institucional.....	129

5.1 Tabelas de Mudança Institucionais.....	131
5.1.1 Tabela I – De 1520 a 1958 – 438 anos de mudança.....	133
5.1.2 Tabela II – De 1959 a 1990 – 31 anos de mudança.....	139
5.1.3 Tabela III – De 1991 a 2012 – 21 anos de mudança.....	143
5.1.4 De 2013 a 2014 – 1 ano e meio de mudança.....	148
5.2 Sistema de Comunicação Institucional.....	149
5.2.1 Gráficos Evolutivos da comunicação intrainstitucional relacionados com os dados relativos aos públicos-alvo internos, centros de distribuição postal e estações de correio.....	150
5.2.2 Evolução da Identidade Visual CTT.....	153
Capítulo 6 – Resultados obtidos: Testemunhos dos cinco trabalhadores, 3 gerações de uma mesma família, que constituem a amostra.....	157
6.1 Transcrição do testemunho do Trabalhador A – José Marques	160
6.1.1 Síntese dos resultados obtidos pelo Testemunho do Trabalhador A – José Marques.....	178
6.2 Transcrição do testemunho do Trabalhador B – Rogério Marques	183
6.2.1 Síntese dos resultados obtidos pelo Testemunho do Trabalhador B – Rogério Marques.....	205
6.3 Transcrição do Testemunho da Trabalhadora C – Maria Marques	213
6.3.1 Síntese dos resultados obtidos pelo Testemunho da Trabalhadora C – Maria Marques.....	234
6.4 Transcrição do Testemunho do Trabalhador D – Geovano Marques.....	239
6.4.1 Síntese dos resultados obtidos pelo Testemunho do Trabalhador D – Geovano Marques.....	262
6.5 Transcrição do Testemunho da Trabalhadora E – Joana Marques	269
6.5.1 Síntese dos resultados obtidos pelo Testemunho da Trabalhadora E – Joana Marques.....	287
6.6 Análise das Entrevistas.....	293
6.7 Apresentação e justificação simplificada das conclusões das entrevistas.....	306
Capítulo 7 – Conclusão Final.....	333
7.1 Conclusão final.....	335
Limitações do estudo e Desenvolvimentos Futuros.....	343
Referências Bibliográficas.....	347
ANEXOS.....	353

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Representação visual dos campos de estudo e respetivos autores de referência.....	17
Figura 2 – Mapa concetual do capítulo da Comunicação Humana.....	18
Figura 3 – Mapa concetual do capítulo da Comunicação Institucional.....	18
Figura 4 – Representação do processo da comunicação de Thompson.....	25
Figura 5 – Representação do modelo de comunicação de Dance.....	28
Figura 6 – Modelo telegráfico do processo de comunicação de Shannon e Weaver.....	30
Figura 7 – Lógica circular da comunicação segundo Kourilsky-Belliard.....	46
Figura 8 – Dinâmica de um projeto de mudança.....	49
Figura 9 – Representação visual dos mundos da experiência de Rodrigues.....	57
Figura 10 – Representação visual das relações entre comunicação e experiência de Rodrigues.....	58
Figura 11 – Esquema do Design de Comunicação Institucional segundo Lopes..	76
Figura 12 – Evolução da tríade projetual do design de comunicação de Francisco Providência para a tríade do design de comunicação institucional de Loes.....	76
Figura 13 – Sistema de comunicação institucional segundo Lopes.....	79
Figura 14 – Patamares de ocorrência do processo da comunicação institucional.....	81
Figura 15 – Processo de construção da imagem de marca de Ruão.....	87
Figura 16 – Esquematização Genealógica trabalhadores entrevistados.....	113
Figura 17 – Esquematização Piramidal trabalhadores entrevistados.....	114
Figura 18 – Organograma CTT – Correios de Portugal, SA 2012.....	118
Figura 19 – Logótipo atual CTT – Correios de Portugal, SA.....	119
Figura 20 – Móvel divisor de giro anterior a 1990.....	127
Figura 21 – Móvel divisor de giro posterior a 1990.....	127
Figura 22 – Evolução da representação gráfica dos Correios de Portugal.....	128
Figura 23 – Evolução da representação gráfica dos Correios de Portugal.....	154
Figura 24 – Logótipo nº 5 Correios de Portugal.....	297

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representação evolutiva do número de trabalhadores entre 1999 e 2012.....	150
Gráfico 2 – Representação evolutiva dos Centros de Distribuição Postal entre 2002 e 2012.....	152
Gráfico 3 – Representação evolutiva das Estações de Correios entre 2008 e 2012.....	153

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões e categorias da análise de conteúdo da informação documental.....	109
Quadro 2 – Dimensões e categorias da análise de conteúdo das entrevistas....	111
Quadro 3 – Amostra de trabalhadores em estudo.....	112
Quadro 4 – Informação básica do entrevistado A – José Marques.....	160
Quadro 5 – Informação básica do entrevistado B – Rogério Marques.....	183
Quadro 6 – Informação básica da entrevistada C – Maria Marques.....	213
Quadro 7 – Informação básica do entrevistado D – Geovano Marques.....	239
Quadro 8 – Informação básica da entrevistada E – Joana Marques.....	269

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Mudanças nos CTT no período de 1520 a 1958.....	137
Tabela II – Mudanças nos CTT no período de 1959 a 1990.....	141
Tabela III – Mudanças nos CTT no período de 1991 a 2012.....	145
Tabela IV – Mudanças nos CTT no período de 2013 a 2014.....	148

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Codificação da análise das entrevistas.....	355
Codificação da Análise da Entrevista do Trabalhador A.....	357
Codificação da Análise da Entrevista do Trabalhador B.....	363
Codificação da Análise da Entrevista da Trabalhadora C.....	373
Codificação da Análise da Entrevista do Trabalhador D.....	381
Codificação da Análise da Entrevista da Trabalhadora E.....	391
Anexo II – Diapositivos da apresentação do trabalho.....	399

ÍNDICE DE SIGLAS

CTT	CTT – Correios de Portugal, SA
FPC	Fundação Portuguesa das Comunicações
ANACOM	Autoridade Nacional das Comunicações
CDP	Centro de Distribuição Postal
TPG	Técnico Postal de Gestão

Introdução

Todo o indivíduo, como ator social que é, desempenha determinados papéis em diversos grupos sociais, que, como instituições, tanto podem ser familiares como económicas (Goodin, 1996). Uma vez que a comunicação é estabelecida a qualquer momento e mediante qualquer comportamento, é inegável que se comunica quer no âmbito institucional, quer profissional, bem como familiar.

Segundo Lopes (2004b), são as pessoas que compõem uma instituição que determinam o seu sucesso global. Tendo em conta a falta de consideração que muitas vezes é dada àqueles que compõem a base da pirâmide institucional, esta dissertação pretende contrariar exatamente este facto, privilegiando assim a voz daqueles que a compõem. Ainda de acordo com Lopes (2004a), mediante influência da Escola de Palo Alto, é em conjunto com todos os membros envolvidos no processo de comunicação que é construída uma “melodia”, ou seja, uma comunicação harmoniosa e coerente (p. 75).

Numa instituição, composta por todos e por cada um dos seus trabalhadores, ocorrem mudanças que fazem parte do percurso da sua história. Neste âmbito, e considerando que são as experiências individuais que compõem a história de uma instituição, a presente dissertação propõe conhecer tanto a história dessa perspetiva, como da perspetiva dos seus trabalhadores, cuja opinião, muitas vezes, não é escutada.

Desta forma, serão conhecidos testemunhos da experiência de um grupo de trabalhadores de uma instituição económica, que, ao mesmo tempo, compõem três gerações de uma mesma instituição familiar.

A instituição económica em questão, com grande dimensão e longevidade, é composta por mais de 10 000 trabalhadores e tem quase 500 anos de história. Obviamente que no decurso da sua vida, a instituição CTT – Correios de Portugal, SA – passou por diversas mudanças que, consequentemente, influenciaram os próprios trabalhadores pela constante necessidade de aprendizagem e adaptação.

Tendo em conta a vasta história institucional torna-se relevante conhecer de que forma um grupo de trabalhadores vivenciaram as experiências e mudanças institucionais e qual a sua perceção do subsistema de comunicação institucional, nomeadamente intrainstitucional.

De salientar que esta instituição contribui para a revolução do processo de interação, na medida em que o meio de comunicação postal foi o primeiro e, durante anos, o principal e único meio de comunicação existente.

Finalidades

A presente dissertação tem por finalidades:

- a) Identificar e recontar os principais momentos históricos e mudanças ocorridas nos CTT – Correios de Portugal, SA entre 1959 e 2012;
- b) Conhecer os testemunhos de um conjunto de cinco trabalhadores dos CTT – Correios de Portugal, SA que atravessam, no recontar da sua experiência, o período de vida da Instituição entre 1959 e 2012.

Pretende-se assim conhecer as vivências dos entrevistados, e, através dos testemunhos da experiência dos cinco trabalhadores da instituição CTT – Correios de Portugal, S.A., identificar e analisar as mudanças ocorridas na instituição ao nível da estrutura, da organização do trabalho, da comunicação institucional e da modernização tecnológica, conhecendo também a satisfação e o sentimento de pertença dos seus trabalhadores.

Problema de investigação

O problema desta dissertação centra-se na comunicação intrainstitucional, aquela que é considerada a mais importante num sistema institucional e que, por diversas vezes, é a menos valorizada e a menos trabalhada nas instituições.

O subsistema intrainstitucional, composto pela dimensão interna da instituição, presente na base da pirâmide institucional, pode ser o menos complexo. No entanto, este é o que tem mais influência no sucesso ou insucesso da instituição, pois é a dimensão interna que a sustenta e mais influência no seu funcionamento, com o seu ambiente externo e toda a harmonia institucional (Lopes, 2004b).

É um facto em que as instituições, quer de grande quer de média ou pequena dimensão, por norma, tendem a direccionar os seus esforços e orçamentos com comunicação para ações destinadas a públicos-alvo externos, menosprezando a importância dos públicos-alvo internos no sucesso da instituição.

As instituições, com as suas estruturas hierárquicas mais ou menos rígidas, as suas regras, valores e identidade próprias, definem o papel e, conseqüentemente, o poder de cada indivíduo, de acordo com o seu lugar na hierarquia.

Desta perspetiva, considera-se que **na comunicação institucional todos os trabalhadores devem ser considerados**, independentemente do lugar que ocupam no organograma, do papel e função que desempenham. Uma vez que todos, sem exceção,

constituem a instituição e têm experiências enriquecedoras a contar, todos são fundamentais à concretização da sua missão, pois face ao exterior são todos seus embaixadores.

No entanto, e especialmente os trabalhadores localizados na base da estrutura hierárquica das instituições são os menos considerados e os menos escutados, principalmente no que respeita a mudanças, sendo estes constituídos, muitas vezes, como meros executores. Isto ocorre porque normalmente a responsabilidade e o poder estão atribuídos aos indivíduos de topo, e, desta forma, a comunicação ocorre no sentido unidirecional descendente, ou seja, do topo para a base da pirâmide. No entanto, a comunicação também deveria ocorrer no sentido oposto, o sentido ascendente, ou seja, da base para o topo da pirâmide, permitindo assim um fluxo harmonioso e coerente de comunicação entre todos os trabalhadores da instituição.

Sendo os trabalhadores da base da pirâmide aqueles que têm contacto direto e diário com as atividades da instituição, devido à sua experiência prática e diária, adquirem um conhecimento que deveria ser valorizado e partilhado com os responsáveis de topo. Estes agentes são também ativos na construção da história e na concretização da missão da instituição, acompanham a sua evolução e as suas mudanças ao longo do tempo, algumas delas instituídas, outras naturais.

Especialmente para que a missão institucional seja bem-sucedida e para que todo o sistema aja em coerência com esta, em qualquer instituição, os públicos internos não devem ser desconsiderados pela comunicação institucional e todo este conhecimento deve ser valorizado (Lopes, 2004b). Os trabalhadores guardam memórias únicas, algumas com carinho, outras com amargura, no entanto, todas elas compõem a verdadeira identidade da instituição e formam a sua verdadeira história, que raramente, senão nunca, é dada a conhecer ao exterior.

No caso das grandes empresas, onde os quadros superiores estão deslocalizados e, onde normalmente as decisões e as mudanças são decretadas e comunicadas de forma descendente à restante hierarquia, a comunicação institucional deve ser cuidada de forma a promover a inclusão dos trabalhadores. Assim, é possível cultivar o sentimento de pertença e contribuir para a consistência e credibilidade da comunicação institucional.

Por todos estes motivos, a comunicação ascendente deve ser dinamizada nas instituições, independentemente da sua dimensão pois todos os indivíduos, sem exceção, contribuem verdadeiramente para a evolução, para tomadas de decisões e mudanças das mesmas.

Devido à importância do subsistema intrainstitucional e, apesar de diversos estudos comprovarem que a comunicação institucional deve mobilizar todos os públicos-alvo envolvidos, isto **nem sempre acontece nas instituições atuais**. Só desta forma a instituição conseguirá atingir as suas finalidades – a coesão, a coerência, a confrontação e a circulação da comunicação (Lopes, 2004b).

Por estes motivos, as instituições deveriam começar por investir em ações internas que promovessem a comunicação intrainstitucional ascendente e, que por conseguinte, interferissem, positivamente, com a sua coesão e a coerência. Apenas assim é possível envolver toda a população do subsistema intrainstitucional, fazendo convergir as missões e objetivos institucionais com as dos seus trabalhadores, e vice-versa.

Pela necessidade de afirmar a importância de um público tão preponderante numa instituição como são os seus trabalhadores, decidiu estudar-se um grupo de trabalhadores de uma instituição portuguesa com um número global de trabalhadores que ronda os 10 000, os CTT – Correios de Portugal, SA.

Através dos testemunhos do grupo de trabalhadores entrevistados será possível conhecer um fragmento da história desta instituição com 500 anos de existência, através da perspetiva da classe de trabalhadores localizados na base da pirâmide institucional, conhecendo também a perspetiva dos trabalhadores face às mudanças ocorridas nos períodos de tempo em análise.

Desta forma, e conhecendo os testemunhos de cinco trabalhadores da instituição, pretende-se valorizar as suas experiências vividas no âmbito profissional e conhecer as suas aprendizagens obtidas ao longo do tempo. Com base nos testemunhos serão também conhecidos os fluxos de comunicação praticados diariamente na instituição e, ainda, a estrutura da comunicação intrainstitucional.

Pretende-se, então, conhecer as experiências vivenciadas por trabalhadores no âmbito institucional entre 1959 e 2012, evidenciando as suas histórias e realçando um problema que ainda se faz sentir nas instituições atuais – a desconsideração dos trabalhadores localizados na base da pirâmide e a desvalorização da comunicação intrainstitucional, nomeadamente do fluxo de comunicação ascendente.

Questões de Investigação

Considerando o problema de investigação apresentado anteriormente, pretende saber-se:

- a) Quais são os marcos históricos das inovações produzidas pelos CTT – Correios de Portugal, SA, no período de 1959 a 2012?
- b) Quais são as mudanças identificadas pelos trabalhadores, nos seus testemunhos?
- c) Quais são as experiências testemunhadas?

Objetivos

Das questões apresentadas emergiram os seguintes objetivos específicos que orientaram a dissertação:

- a) Identificar os principais marcos históricos e mudanças ocorridas nos CTT – Correios de Portugal, SA, entre 1959 e 2012, da perspetiva da instituição;
- b) Dar um contributo para a história da instituição CTT – Correios de Portugal, SA através dos testemunhos das experiências de um conjunto de cinco trabalhadores, constituindo-os como atores importantes na construção da história da instituição entre o período de 1959 e 2012;
- c) Conhecer a estrutura e o funcionamento do sistema de comunicação institucional dos CTT – Correios de Portugal, SA bem como o modo como eram considerados os trabalhadores entrevistados entre 1959 e 2012 de acordo com os seus testemunhos;
- d) Enfatizar a importância do subsistema e da comunicação intrainstitucional no Design de Comunicação Institucional;
- e) Conhecer a identificação dos carteiros entrevistados com o mensageiro, representado nos logótipos da instituição ao longo dos tempos.

Motivação Pessoal

Desde sempre me recordo da convivência próxima com os Correios de Portugal através de uma perspetiva que, ainda que externa, considero ser quase interna dada a proximidade à família Marques, uma família de trabalhadores da instituição.

A instituição, os colegas de trabalho e o dia-a-dia são sempre temas recorrentes em momentos de convívio informal com a referida família. Além disso, diversos são os símbolos da instituição presentes nos lares de muitos daqueles com os quais convivo, como por exemplo o uniforme, os folhetos informativos, a mota e mesmo o saco de correio. Por estes e por muitos outros motivos, o meu interesse por este ambiente profissional foi crescendo cada vez mais com o passar do tempo.

Sendo a minha área de estudo comunicação empresarial pretendia abordar como tema da minha dissertação algo que estivesse relacionado com as áreas profissionais com as quais gostasse de trabalhar num futuro profissional, especialmente com a comunicação intrainstitucional ou o marketing.

Numa reunião, a orientadora mostrou-me que seria possível estudar temas do meu interesse na instituição que sempre me fascinou, através do estudo das experiências profissionais de trabalhadores dos Correios de Portugal. Desta forma, o meu objetivo foi estudar a aprendizagem dos trabalhadores face às mudanças institucionais e ainda o funcionamento da comunicação intrainstitucional no seio da instituição de forma a compreender a forma como é efetivamente considerada a classe trabalhadora, da qual a família Marques faz parte.

A seleção do tema deveu-se também ao facto de já dispor de algum conhecimento prévio acerca da instituição e ainda devido à óbvia facilidade em constituir uma amostra de um grupo de trabalhadores dos Correios. Além disso, a amostra disponível para integrar o estudo representa várias gerações da mesma família de trabalhadores, sendo que um deles integrou a instituição antes do 25 de abril de 1974.

Na realidade não poderia existir outra instituição da qual tivesse tanto orgulho em realizar este trabalho e da qual dispusesse de tão grande amostragem de trabalhadores. Desta forma, ficou selecionada a instituição alvo do estudo e foi assim constituído o tema deste trabalho que não poderia ter sido mais adequado à minha pessoa e à realidade onde cresci.

Apresentação da estrutura da dissertação

Considerando o problema de investigação acima exposto e o tema desta dissertação “Memórias que não esquecem – Testemunhos sobre a Comunicação Intrainstitucional Vivenciados nos Correios de Portugal, 1959-2012”, e devido à complexidade do tema, esta dissertação encontra-se organizada em três partes.

A primeira parte do trabalho dedica-se ao enquadramento teórico, enquanto a segunda é relativa à metodologia de investigação e a terceira se relaciona com a apresentação de resultados e respetiva conclusão. O enquadramento teórico da dissertação começa por enquadrar o tema, analisando conceitos, conceções e modelos de certos autores de comunicação e ainda relativamente aos temas de experiência e mudança.

De referir que, antes da escrita do enquadramento teórico, e aquando das leituras prévias, foram elaborados mapas conceituais onde foi sistematizada toda a parte teórica desta dissertação e respetivas ligações entre modelos, conceitos-chave e seus autores. Deste modo, estes mapas, apresentados no início do enquadramento teórico, auxiliaram a organização da primeira parte deste trabalho.

A parte um encontra-se dividida em três partes, sendo que o primeiro capítulo estuda o tema mais abrangente desta dissertação – a comunicação Humana – através de uma compreensão adaptada às necessidades deste estudo. Este capítulo começa pela concetualização da palavra comunicação. Aborda também o tema da interação, os modelos de comunicação defendidos pelos autores selecionados e a aprendizagem e a mudança, também eles parte da comunicação. Por último, o primeiro capítulo engloba também os temas da experiência e a sua relação com a comunicação, especialmente ao nível do testemunho, um dos temas principais do estudo, uma vez que os resultados desta dissertação foram, em grande parte, obtidos recorrendo à transmissão do testemunho.

O capítulo dois da primeira parte introduz o tema da comunicação institucional, abordando mais em pormenor o subsistema intrainstitucional e a comunicação ocorrida dentro deste subsistema. Além disso, devido à sua relevância, embora este não seja um dos temas principais da dissertação, este capítulo aborda também a identidade visual e da marca institucional de forma a complementar o estudo da comunicação institucional.

No capítulo três desta dissertação abordar-se-á o tema das histórias de vida e do seu reconhecimento enquanto método científico devido ao facto de ser sobre as histórias individuais e singulares que esta dissertação se debruça e ainda por este ter sido inicialmente estabelecido como método de investigação principal. Apesar de inicialmente

o método de investigação a utilizar neste trabalho tivesse sido o método das histórias de vida, o método que foi efetivamente utilizado foi o das entrevistas semiestruturadas. Desta forma, e uma vez que esta foi uma decisão tomada na fase de realização das entrevistas, e que será justificada na parte dedicada à metodologia de investigação, o tema das histórias de vida foi obviamente abordado no enquadramento teórico deste trabalho.

Na parte dois que integra apenas o capítulo quatro, é apresentada a metodologia de investigação selecionada, as técnicas de recolha bem como as dimensões de análise de conteúdo utilizadas, os critérios de constituição e a apresentação da amostra, o guião de entrevista aplicado aos trabalhadores entrevistados, e é ainda realizada uma contextualização institucional do objeto de estudo desta dissertação.

A terceira e última parte do trabalho é relativa à apresentação dos resultados, e subdivide-se em dois capítulos, aqueles que poderão ser considerados como os mais importantes da dissertação.

O primeiro capítulo da terceira parte – o capítulo cinco – engloba a apresentação dos resultados segundo informação disponibilizada pela instituição alvo do estudo relativamente à sua história. Aqui serão apresentadas sob o formato de tabelas marcos históricos e mudanças institucionais marcantes do ponto de vista da instituição, bem como serão apresentados outros dados relativos à comunicação intrainstitucional e à sua identidade visual, de forma a contextualizar o capítulo seguinte.

Por fim, no segundo capítulo da terceira parte – o capítulo seis – são apresentadas as entrevistas integrais realizadas a um conjunto de cinco trabalhadores subordinadas aos temas da história, mudanças, experiências e aprendizagens profissionais bem como comunicação intrainstitucional. Este capítulo contempla também uma síntese de cada entrevista realizada com base na investigação documental efetuada anteriormente e nos resultados obtidos através dos testemunhos dos entrevistados. No final deste capítulo será também apresentado um quadro com as principais afirmações dos trabalhadores entrevistados relativamente a cada uma das dimensões e categorias de análise com base nas quais emergem as conclusões deste trabalho.

Por fim, no último capítulo – o capítulo sete – serão apresentadas as conclusões finais onde serão respondidas as questões de investigação e apresentados os resultados tendo em conta tanto as questões quanto os objetivos e finalidades desta dissertação.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Como introdução ao enquadramento teórico foram realizados esquemas e mapas conceituais que representam as relações temáticas do mesmo.

A figura que se segue representa os campos de estudos que orientam o enquadramento teórico deste trabalho, bem como os autores considerados em cada um deles. De acordo com a figura que se segue, os quatro campos de estudo em conjunto convergem num ponto, o dos testemunhos e, desta forma, sustentam os testemunhos dos trabalhadores alvo da amostra em prol dos objetivos deste trabalho.

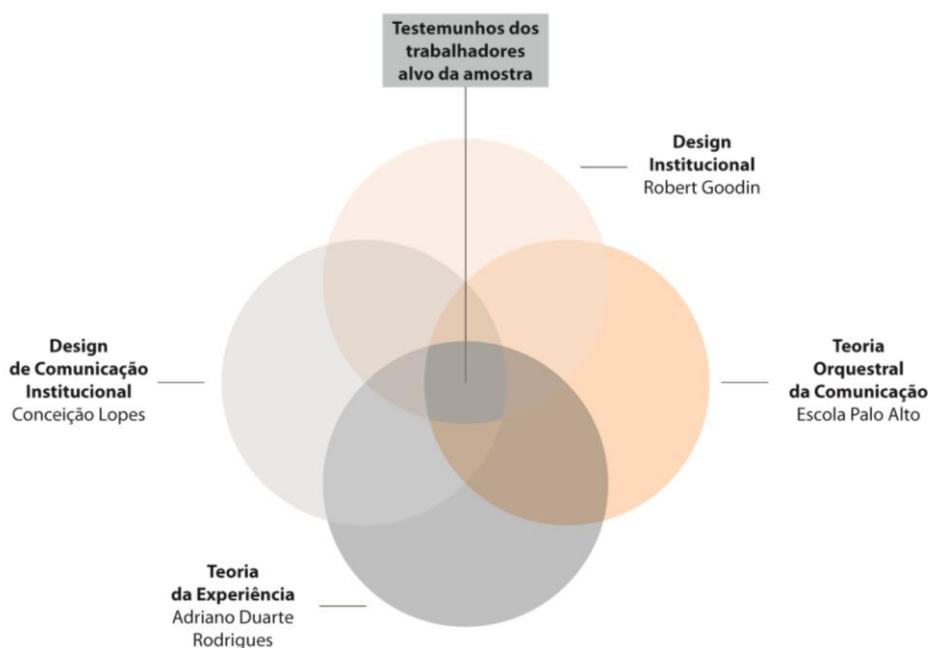


Figura 1 – Representação visual dos campos de estudo e respetivos autores de referência

Considera-se, antes de mais, importante salientar que este enquadramento teórico se inicia com o estudo da Comunicação Humana segundo a perspetiva da teoria orquestral da comunicação da Escola de Palo Alto, bem como com a sua teoria da mudança. Neste sentido, e porque os testemunhos consistem na relação entre comunicação Humana e experiência, é também conhecida a teoria da experiência de acordo com a perspetiva de Adriano Duarte Rodrigues. Na sequência do estudo das experiências, e tendo em conta os testemunhos de cariz profissional a coletar, o mapa conceitual elaborado de forma a representar a relação que é estabelecida neste trabalho entre a teoria orquestral da comunicação e a teoria da experiência:

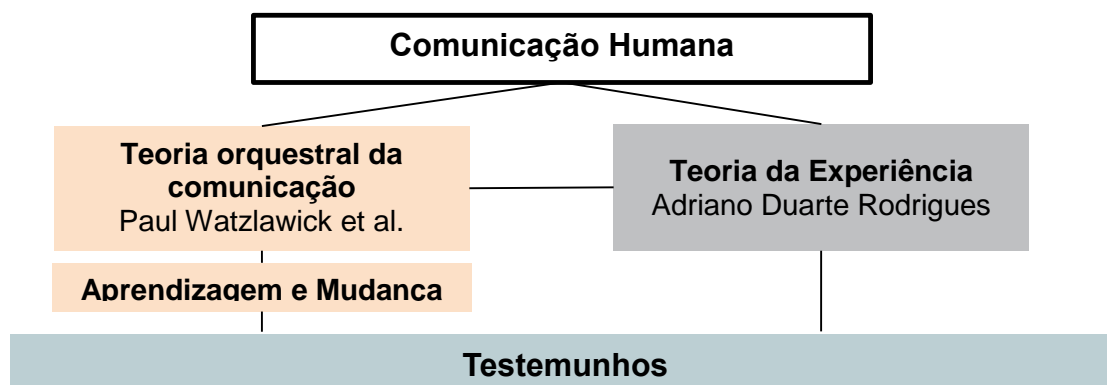


Figura 2 – Mapa conceitual do capítulo da Comunicação Humana

No sentido de sustentar os testemunhos dos trabalhadores alvos deste estudo relativamente à sua disposição no sistema de comunicação institucional, e na sequência da teoria da Comunicação Humana da Escola de Palo Alto, estuda-se o design institucional de Goodin e a teoria do design de comunicação institucional de Lopes.

Deste modo, o mapa conceitual que se segue, relativo à abordagem da comunicação institucional nesta dissertação, ilustra as relações entre ambos os temas que convergem no reconhecimento da dimensão intrainstitucional como parte fundamental das instituições:

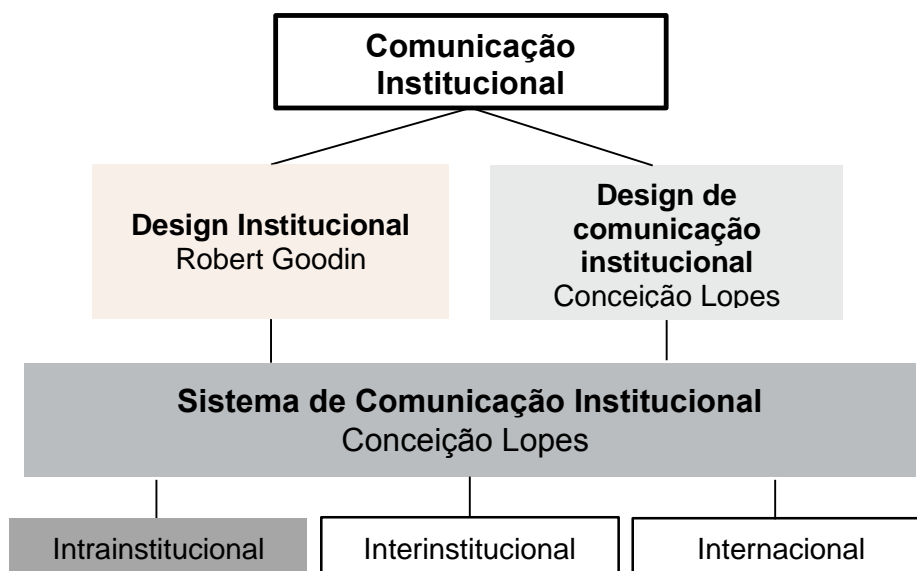


Figura 3 – Mapa conceitual do capítulo da Comunicação Institucional

Neste sentido, e seguindo as perspetivas dos autores enunciados, inicia-se então este enquadramento teórico com o estudo do processo da comunicação humana.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo 1 – Uma compreensão sobre o Processo de Comunicação Humana

Tendo em conta que, para esta dissertação, o estudo da comunicação Humana se revela fundamental, ao longo do primeiro capítulo do enquadramento teórico serão abordados os processos da comunicação Humana e da experiência, destacando certos autores e seus modelos sobre os quais todo o trabalho se apoia.

De forma a contextualizar e orientar os pontos seguintes deste capítulo subordinado ao tema da Comunicação Humana, antes de mais será realizado um enquadramento completo da Comunicação relativamente à semântica, origem histórica e significação da palavra.

1.1 Da abordagem semântica à palavra comunicação

Revisitando os ancestrais da palavra comunicação, através de Lopes (2004a), percebemos que a palavra mais antiga conhecida relacionada com comunicação é o “verbo latino *communicare* que quer dizer estar em relação e pôr em comum”, sendo que, além desta aceção, é possível uma outra proveniente da palavra “*communion* ... fala da comunhão dos crentes com Deus, da comunicação com o transcendente” (p. 9).

Já no dicionário da língua portuguesa Priberam, a palavra “comunicação” é reconhecida como originária do latim “*communicatio, -onis*” e derivada do ato de comunicar (Priberam, 2013b).

Retomando Lopes (2004a), a palavra comunicação surgiu pela primeira vez em 1361 em França, sendo que o seu significado estava relacionado com a origem do verbo *communicare*. Mais tarde, acabou por existir uma deslocação da palavra comunicação para a “indústria da informação”, ou seja, para designar os próprios meios de comunicação e de transmissão da informação um pouco por todo o Mundo, a partir dos anos 30, passou a utilizar-se a palavra comunicação (p. 10). Nos anos 70 já se torna visível e reconhecida a plurissignificação da palavra comunicação segundo as utilizações feitas pelos indivíduos, sendo que atualmente a palavra comunicação passou a ser utilizada em diferentes áreas de estudo inseridas no campo das ciências da comunicação, o que tornou o seu significado ainda mais complexo e multifacetado (Ibidem).

No dicionário da língua portuguesa Priberam, a palavra “comunicação” quando pesquisada, é apresentada como sinónimo de “Informação; participação; aviso; Transmissão; Notícia; Passagem; Ligação; Convivência; Relações; Comunhão (de bens)”, bem como “Pôr” ou “Estar em comunicação” e ainda “transmitir” ou “propagar” (Priberam, 2013b).

Citando Machado (1981), através de Lopes (2004a), na língua portuguesa a comunicação é um “ato, efeito, meio, transmissão, participação, ponto de passagem, convivência, ligação telefônica, trato e conversação” (p. 9).

A comunicação, apesar de ser representada por atos diários na vida de qualquer ser Humano, é algo complexo, diverso e apresenta um conceito polissêmico que envolve não só relação e convivência, atos de comunicar, mas também a informação e a sua transmissão. No entanto é provavelmente da naturalidade e banalidade da comunicação que advém a dificuldade da sua definição pois, segundo Mascarenhas (2008), outra autora estudada, este fenómeno “escapa à nossa consciência” (p. 13).

Para diversos autores contemporâneos dedicados ao estudo da comunicação, como é o caso de alguns autores da Escola de Palo Alto, Bateson (1977) e Watzlawick et al. (1993) estudados por Lopes (2004a), a significação original latina do verbo *communicare* continua atualizada, os seus significados pressupõem uma atitude ativa presente nos atos de comunicar, que envolvem a partilha de “sentidos comuns” entre os indivíduos, e “mais do que a compreensão, pressupõe a intercompreensão” (p. 9), ou seja, a comunicação pressupõe uma compreensão mútua entre os seres comunicantes e uma relação de troca mútua entre eles.

Ora, através destas definições da origem da palavra entende-se que a comunicação implica ação entre os seus sujeitos, desde sempre é utilizada no sentido de tornar algo comum, uma vez que inclui o ato de dar e receber, envolve mutualidade e implica assim uma ligação e relação entre duas ou mais pessoas na partilha de informação.

Tendo esclarecido a palavra “comunicação” quanto à sua semântica, origem e plurissignificação, no subcapítulo seguinte passaremos à apresentação da tríade de interação concebida por Thompson devido à sua importância para a compreensão da comunicação Humana no âmbito deste estudo.

Antes de mais convém apresentar a conceção de Thompson relativamente à comunicação Humana devido à necessidade em compreender os modelos de comunicação que se seguem de uma perspetiva sociológica, tendo em conta os três tipos de interação social distinguidos pelo autor.

1.2 Tríade da Interação de John Thompson

John Brookshire Thompson, nascido em 1951 e natural de Minneapolis, é sociólogo e professor da Universidade de Cambridge, sendo que possui formação em sociologia, filosofia e antropologia social. Thompson dedica-se ao estudo da comunicação, do seu contexto social, dos media e da sua influência nas sociedades modernas, campo de estudo onde se revela como um dos principais autores.

No seu livro “A mídia e a modernidade”, tradução do original publicado em 1995 “*The Media and Modernity*”, Thompson (1998) descarta o conceito de *mass media* até então utilizado para definir os meios de comunicação social pois defendia que cada vez menos a comunicação era feita para os públicos de massas mas sim para um mercado de nichos.

Segundo o autor, a comunicação é “um tipo distintivo de atividade social que envolve a produção, a transmissão e a receção de formas simbólicas e implica a utilização de recursos de vários tipos”, considerando essa atividade simbólica uma “característica fundamental da vida social” (Ibidem, p. 25).

O autor introduziu o tema do advento da comunicação pois considerou que a emergência dos meios de comunicação alterou completamente as formas de interação. O aparecimento dos meios de comunicação e a sua utilização para comunicar transformou a interação e o relacionamento entre os indivíduos, bem como a nossa ideia do espaço e do tempo, tornando as interações diferentes das tradicionais, até então predominantemente face-a-face, sendo agora possível comunicar sem que a interação implique copresença e simultaneidade (Ibidem).

Thompson considera que os meios técnicos que medeiam a comunicação humana apresentam um elevado grau de “fixação” da informação, durabilidade e permanência no tempo, de “reprodução” ou repetição das “formas simbólicas” armazenadas e ainda permitem “distanciamento espaço-temporal” entre os indivíduos (Ibidem, pp. 26-36). Introduziu, assim, o conceito de interação mediada através do advento das telecomunicações permitido pela utilização dos meios técnicos em ações de comunicação que passaram a não implicar a partilha de um mesmo espaço e tempo pelos intervenientes permitindo o seu distanciamento (Ibidem).

Devido ao aparecimento de novos meios de comunicação, a comunicação passou a ser cada vez mais mediada, enquanto anteriormente grande parte das interações sociais ocorriam face-a-face, uma vez que passaram a existir novos modos de interação e moldes de relacionamento que potenciaram uma reorganização das variáveis espaço e tempo num processo de comunicação (Ibidem).

Com base nos seus estudos, Thompson desenvolveu uma tríade onde classifica a interação em três tipologias distintas mas indissociáveis: a “interação face-a-face”, a “interação mediada” e a “interação quase mediada” (Ibidem, pp. 77-78).

A interação face-a-face era o único tipo de interação possível antes dos meios de comunicação terem surgido, uma vez que, sendo possível através do uso do diálogo, a sua origem remonta a períodos anteriores à escrita. Este tipo de interação implica copresença, a partilha de um mesmo espaço e tempo e tem carácter dialógico, permitindo aos interlocutores serem tanto recetores quanto emissores de informação. Um benefício único da interação desenvolvida face-a-face é a possibilidade (e obviamente a inevitabilidade) do acompanhamento das mensagens verbais por linguagem não-verbal, nomeadamente por sinais visuais que auxiliam o recetor na compreensão da mensagem que lhe foi transmitida (Ibidem).

Quanto à interação mediada, Thompson considera-a exatamente o oposto da face-a-face, pois este tipo de interação ocorre sempre através do uso de um meio técnico institucional que está entre os indivíduos que podem estar em espaços e tempos diferentes. Este tipo de interação é característico da comunicação telefónica ou postal, sendo que, nas mensagens transmitidas por estas vias são incluídas informações contextuais para as situar no espaço e no tempo a que se referem. Estas mensagens não se fazem acompanhar de sinais visuais mas podem ser acompanhadas por sinais de outro tipo, como por exemplo transmitidos durante uma ligação telefónica através da voz (Ibidem).

Nas relações mediadas, contrariamente às interações face a face, o mesmo autor (Ibidem) refere que “os recetores têm bastante liberdade para modelar o tipo de relacionamento que eles desejam estabelecer e sustentar com seus companheiros distantes” (pp. 191-192). Neste tipo de interação à distância é possível manter relações entre indivíduos espacialmente distantes, e além disso, devido à liberdade das relações relativamente à distância do outro, é possível controlar o grau de intimidade que se pretende estabelecer (Ibidem).

Quanto ao terceiro tipo de interação, a interação quase mediada, que o autor classifica também como um “tipo de quase-interação”, ocorre através dos meios tecnológicos e caracteriza as “relações sociais estabelecidas pelos meios de comunicação de massa (livros, jornais, rádio, televisão, etc)” com mensagens e formas simbólicas para uma vasta plateia indefinida (Ibidem, p. 79). Este tipo de interação também não implica que os intervenientes partilhem um mesmo espaço e tempo e, ao contrário dos outros dois tipos de interação, a interação quase mediada tem carácter monológico pois não é possível existir feedback da mensagem recebida pelos recetores aos seus emissores (Ibidem).

Com o aparecimento da imprensa e com o surgimento de meios eletrônicos nos séculos XIX e XX, a interação face a face decaiu e as interações mediada e quase mediada foram ganhando cada vez mais espaço na vida quotidiana dos indivíduos, contudo o autor afirma não ter existido a substituição de um em detrimento do outro (Ibidem).

É inegável o papel cada vez mais importante que as novas tecnologias têm vindo a desempenhar no processo da comunicação e da interação Humana. Para Lopes, especialmente as novas tecnologias eletrónicas surgidas no início do século XXI que originaram novos meios de comunicação e meios para guardar informação, têm contribuído para o desenvolvimento Humano tanto individual como social (Lopes, 2011).

Retomando Thompson (1998), as mudanças verificadas nas interações dos indivíduos na sequência dos novos meios de comunicação existentes “significam que a vida social no mundo moderno é cada vez mais feita de formas de interação que perderam o seu carácter imediato” (pp. 81-82), sendo hoje permitido aos indivíduos ultrapassarem o que antigamente constituíam limites e fronteiras ao seu ambiente espacial e temporal.

Baseada na tríade de interação de Thompson, em 2011, nas Conferências *E-Challenges* da Universidade do Minho, Lopes apresenta esta tríade como parte integrante do processo de comunicação Humana, apoiando-se na representação visual que se segue da tríade de Thompson:

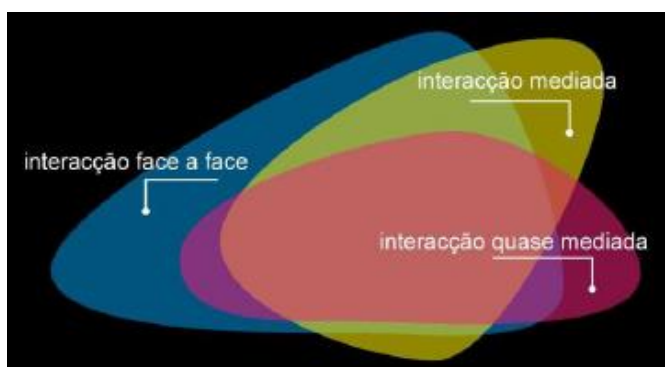


Figura 4 – Representação do processo da comunicação Humana de Thompson através de Lopes (2011, p. 645)

Apesar de cada um dos três tipos de interação ter características muito singulares e até distintas, são inseparáveis, coexistem no mesmo mundo da experiência e podem ocorrer simultaneamente, relacionando-se por isso com o processo de comunicação humana (Lopes, 2011).

Em 1998, embora Thompson considerasse apenas três tipos de interação, referiu que poderiam vir a existir novas formas de interação devido ao desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação.

Tal como a interação passou a poder ser mediada, também as experiências através dos meios de comunicação passaram a poder ser mediadas, sendo desta forma possível distinguir a “experiência vivida” da “experiência mediada” que correspondem a experiências vividas através da interação mediada e quase mediada (Ibidem, p. 197).

Por um lado, a experiência vivida é imediata, e por vezes inevitável, uma vez que ocorre na vida diária de cada indivíduo, implica um contexto de copresença e com a qual se pode interagir e deixar-se influenciar pelas suas ações e decisões (Thompson, 1998).

Por outro lado, a experiência mediada é uma experiência vivida através dos meios de comunicação, “experimentar eventos da mídia é experimentar eventos que, em sua grande maioria, estão distantes espacialmente (e talvez também temporalmente) dos contextos práticos da vida diária” (Ibidem, pp. 197-198). Este tipo de experiência acontece noutro espaço onde a própria situação acontece. Desta forma, existe uma “recontextualização” da experiência que permite a sua deslocação, sem alterar o espaço e tempo originais, para viver uma diferente experiência num outro espaço.

Tal como os três tipos de interação definidos anteriormente, ambos os tipos de experiências podem coexistir na vida diária, no entanto, a experiência vivida é, normalmente, mais expressiva do que a experiência mediada, uma vez que esta não é fulcral ao dia-a-dia dos indivíduos, e, segundo o autor tem um carácter refratário (Ibidem).

Apesar disto, e dependendo da estruturação individual das prioridades de cada indivíduo, as experiências mediadas podem ter mais importância para um indivíduo do que para outro pois “se a experiência mediada for de facto incorporada reflexivamente no projeto do *self*, ela pode adquirir uma profunda e permanente relevância” (Ibidem, p. 199).

Isto acontece porque, segundo Thompson (Ibidem), existem dois pólos no espectro do projeto do *self* de cada indivíduo que o posiciona de acordo com a importância que este atribui quer à experiência vivida quer à experiência mediada, sendo que, no limite, ambas podem confundir-se e a experiência mediada pode substituir a experiência vivida.

Também segundo Lopes (2011), relativamente à tríade de Thompson, a autora afirma que “A experiência humana e social da comunicação face-a-face não é substituída pela comunicação *online*” (p. 647). Também no seio de uma família ou de uma empresa, a comunicação não se limita “à comunicação mediatizada pelos meios de comunicação social” pois os papéis desempenhados por cada indivíduo que compõe a instituição exigem

competências próprias ao seu cumprimento e a comunicação face-a-face revela-se fundamental neste sentido (Ibidem, p. 647).

Tendo abordado o conceito de comunicação Humana da perspectiva sociológica de Thompson que sistematiza os tipos de interação e experiência através da sua tríade, no ponto que se segue pretende-se conhecer a abordagem multidimensional de Frank Dance relativamente ao mesmo conceito.

Devido à importância da dimensão da experiência para esta dissertação, através do modelo elítico de Frank Dance a abordar seguidamente, apresentar-se-á uma perspectiva crescente e evolutiva da comunicação Humana, constituindo a interação e a experiência passada como influenciadores da atividade presente e futura dos indivíduos.

1.3 A perspectiva de Frank Dance sobre a comunicação Humana

Frank E. X. Dance, nascido em 1929, professor de comunicação americano e autor de diversos livros relacionados com essa área, em 1967 concebeu o seu próprio modelo de comunicação baseado na comparação desse processo ao movimento de uma hélice, ficando este assim conhecido como o modelo elítico da comunicação.

Dance (1970), através de Mascarenhas (2008), não reconhece apenas um conceito de comunicação mas sim vários que se organizam de acordo com o objeto de estudo em que estes se aplicam. Nesta linha de pensamento, no artigo de Dance sobre o tema “*The concept of communication*” (1970), de forma a defender a multidisciplinaridade do conceito de comunicação e apoiando-se em conceitos de outros autores, Dance reconhece a existência de quinze categorias nas quais se inserem os conceitos de comunicação e com base nas quais diversos autores entendem e interpretam a comunicação. Segundo Dance as categoriais conceituais da palavra comunicação são as seguintes: “Símbolos/Verbal/Discurso”, “Compreensão”; “Interação/Relacionamento/Processo social”; “Diminuição da incerteza”; “Processo”; “Transferência/Transmissão/Interação”; “Ligação/União”; Partilha; “Canal/Transporte/Meios/Via”; “Reprodução de memórias”; “Resposta discriminatória/Modificação de comportamentos/Resposta/Mudança”; “Estímulo”; “Intencionalidade/Comunicar com objetivo”; “Ocasão/Situação” e “Poder” (Mascarenhas, 2008, pp. 12-16).

Segundo Dance esta categorização dos conceitos de comunicação ressalta a multiplicidade e a multidimensionalidade do processo de comunicação, permitindo também

compreender a sua complexidade e ainda a importância de adaptação do conceito à área de estudo em questão (Ibidem).

Com base nesta conceitualização multidimensional, Dance elabora o seu modelo de comunicação representando o processo através do que pode ser considerado uma espiral ou hélice, como ilustra a seguinte figura:

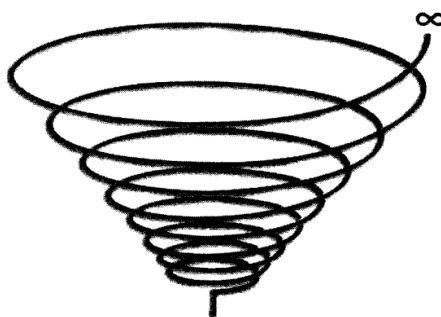


Figura 5 – Representação do modelo de comunicação de Dance (1967) adaptado por Mascarenhas (2008, p. 17) através de West e Turner (2005, p. 6)

Conforme se pode verificar na imagem acima, o movimento elítico, consiste num movimento evolutivo em curvas crescentes e ascendentes desde a base mais pequena até ao topo alargado, sendo que à medida que cada curva emerge, esta cresce e alarga-se, sendo moldada pelo movimento da curva anterior.

Tal como o movimento de uma hélice ou de uma espiral, segundo Dance (cit. por Mascarenhas, 2008), também a comunicação é flexível, crescente e evolutiva, sendo que as experiências, ações e comportamentos passados influenciam largamente e inevitavelmente as experiências presentes, que, por sua vez influenciam também as futuras.

Pode concluir-se que, do ponto de vista de Dance, a comunicação é um processo dinâmico que evolui gradualmente ao longo do tempo influenciado pelas ações, experiências e intervenções passadas que determinam as suas ações presentes e futuras.

Por esta lógica, e considerando a reflexão de Mascarenhas (Ibidem), a comunicação é o reflexo da interação entre os indivíduos ao longo do tempo e das suas co construções das mensagens.

Através da reflexão sobre o conceito de comunicação Humana da perspectiva sociológica de Thompson e da perspectiva multidimensional de Dance foi possível introduzir ao tema da comunicação e da experiência da perspectiva pretendida a esta dissertação.

Com base nesta linha de pensamento, seguidamente confrontar-se-ão dois modelos de comunicação específicos no sentido de enveredar por uma perspetiva dinâmica da comunicação.

1.4 Dois modelos de comunicação em contraponto

Tendo em conta os conceitos de comunicação abordados anteriormente e sabendo que ao longo dos tempos foram criados diversos modelos e teorias de comunicação de forma a compreender o processo da comunicação, serão seguidamente apresentados dois modelos de comunicação em confronto.

Devido à frequência de utilização do termo neste enquadramento teórico, torna-se importante esclarecer o conceito de “modelo” de forma a justificar a opção deste termo e contextualizar os conteúdos que se seguem.

Começando pela pesquisa no dicionário pela palavra “modelo” pode facilmente verificar-se que esta apresenta diversas definições, sendo as mais aplicáveis a este caso aquelas que o definem como um molde ou um exemplo representado por “Imagem, desenho ou objeto que serve para ser imitado” (Priberam, 2013g).

Ainda segundo Mascarenhas (2008) relativamente ao esclarecimento do que é um modelo de comunicação “os modelos, ou representações simplificadas das relações existentes entre os elementos presentes na comunicação, permitem compreender visualmente um processo que se tem sublinhado como multidimensional e complexo” (p. 19).

Tendo em conta a definição do dicionário que remete o modelo para um exemplo que pode ser representado visualmente, e conjugando com a definição de Mascarenhas, é exatamente este o caso que se apresenta uma vez que os modelos que se seguem apresentam características complexas e a sua representação, visual ou não, permitem compreender de forma mais simples o processo de comunicação.

Seguidamente serão apresentados os dois modelos de comunicação em confronto, entre eles o modelo linear da comunicação de Shannon e Weaver e o modelo orquestral da comunicação da Escola e Palo Alto no sentido de os diferenciar, justificando as opções tomadas ao longo da dissertação.

1.4.1 Modelo Telegráfico da Comunicação

Tendo em conta a opinião de diversos autores relativamente aos modelos de comunicação surgidos ao longo dos tempos, considera-se que o modelo telegráfico comunicacional e funcionalista, criado em 1948 por Shannon e Weaver, foi o primeiro modelo de comunicação formulado, é um dos mais conhecidos por estudiosos e investigadores, tendo também baseado outras teorias de comunicação, apresentadas mais à frente (Lopes, 2004a).

Claude E. Shannon (1916 – 2001) foi investigador no campo da matemática e engenharia elétrica e professor no *Massachusetts Institute of Technology*. Warren Weaver (1894 – 1978) foi matemático e consultor de projetos.

O modelo de comunicação criado por ambos emergiu após reflexão acerca da mensagem telegráfica e define o processo de comunicação através de conceitos-base interligados de forma representativa desse processo. Apesar de ter sido o primeiro modelo de comunicação e ter impulsionado muitas outras teorias sobre comunicação, este tem sido alvo de discórdia por diversos autores contemporâneos devido à sua linearidade e rigidez (Lopes, 2004a). Este é normalmente contraposto com a teoria orquestral da comunicação da Escola de Palo Alto, modelo com o qual apresenta mais diferenças e que será esclarecido mais adiante nesta dissertação de forma a compreendê-las.

O modelo de Shannon e Weaver como ficou conhecido foi baseado no âmbito da comunicação transmitida através do telégrafo e pressupõe o entendimento da comunicação como a transmissão de informação, sendo um ato de “transmissão da mensagem de um ponto A para um ponto B” (Ibidem, pp. 10-11).

No livro “*The mathematical theory of communication*”, os autores Shannon e Weaver explicam a teoria de comunicação por eles formulada, esquematizando o processo de comunicação mediada pelo telégrafo da seguinte forma:

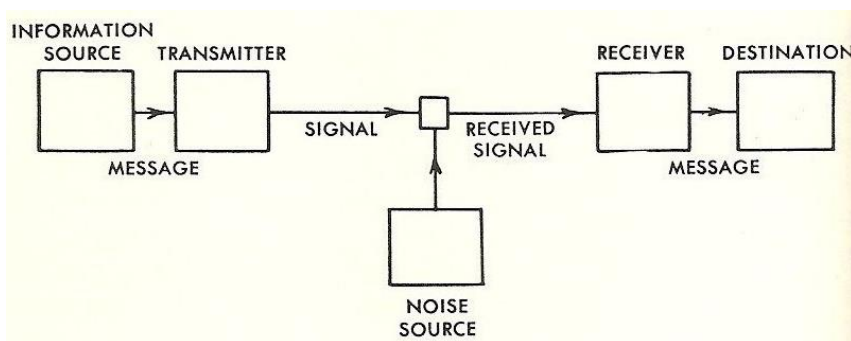


Figura 6 – Modelo telegráfico do processo de comunicação de Shannon e Weaver (Shannon e Weaver, 1963)

Como ilustra o diagrama, Shannon e Weaver (1963), afirmam existir cinco intervenientes num processo de comunicação, sendo eles a fonte de informação, o transmissor, o canal, o recetor e o destinatário. Além destes, está também presente a própria mensagem, que é transmitida através do canal, e o ruído que pode interferir na transmissão da mensagem.

Quanto ao primeiro interveniente referido, a fonte de informação, esta produz as mensagens a serem comunicadas e envia-as ao transmissor, podendo estas constituir uma sequência de letras ou de outro tipo.

O transmissor adequa a mensagem para transmissão através do canal pelo qual esta será enviada, sendo este por exemplo um processo de codificação das mensagens nas linguagens dos canais pelos quais estas serão transmitidas, como por exemplo o telégrafo, a televisão ou outros (Ibidem).

Quanto ao canal, este refere-se ao meio pelo qual as mensagens são transmitidas ao recetor e pode constituir por exemplo um cabo, banda, frequências de rádio ou outro, sendo que, durante o processo de transmissão das mensagens o canal pode receber ruído, que poderá perturbar e comprometer a transmissão correta da mensagem (Ibidem).

O recetor é aquele que descodifica a mensagem do sinal transmitido através do canal e a transmite ao destinatário, aquele a quem se destina a mensagem (Ibidem).

Por fim o destinatário é aquele que por fim recebe a mensagem conforme ela foi descodificada pelo recetor e que, segundo os autores, tem um papel passivo em todo o processo de comunicação (Ibidem).

Assim, o processo de comunicação pioneiro de Shannon e Weaver (Ibidem) é esquemático, linear e reflete um processo de comunicação englobando mecanismos de codificação e descodificação das mensagens, sendo mais adequado às transmissões feitas através de um meio físico de comunicação como por exemplo o telégrafo, aliás, tendo sido nesse contexto que foi estruturado. Este modelo define também que cada um dos intervenientes envolvidos no processo de comunicação é apenas emissor ou recetor da informação.

Os autores consideram *“The fundamental problem of communication is that of reproducing at one point either exactly or approximately a message selected at another point”* (Ibidem, p. 31). Isto é, segundo Shannon e Weaver o principal problema envolvido no processo de comunicação é a mensagem chegar ao destino com o mesmo sentido com que foi transmitida na sua origem (ibidem).

Neste sentido, os autores identificam três tipos de problemas que interferem na percepção das mensagens em processos de comunicações, sendo que estes podem ser de ordem técnica, semântica ou de eficácia na compreensão.

Relativamente ao nível técnico, este problema refere-se a problemas relativos às condições técnicas envolvidas na transmissão das mensagens e ao ruído físico que possa existir.

O nível semântico, ao qual atribuem menor importância, é relativo à significação e contextualização das mensagens influenciada pelo caso em que estas incluam linguagem técnica.

Por fim, o ruído fisiológico refere-se a problemas biológicos internos aos intervenientes no processo, como por exemplo, caso algum deles não esteja em perfeitas condições físicas para codificar ou decodificar a mensagem (Ibidem, 1963).

Apesar de considerarem estes tipos de problemas, os autores discriminam aquele que é relativo à significação da mensagem. Uma vez que, segundo os próprios autores, o processo de comunicação exige a codificação e a decodificação de mensagens, a sua interpretação pode muitas vezes não ser a mesma que o emissor pretendeu transmitir.

Isto acontece não apenas devido aos problemas referidos pelos autores mas também devido à diferença de repertório cultural e social que pode existir entre os intervenientes. Isto aliado à inexistência de feedback impossibilita a partilha de uma mesma base de conhecimento entre os interlocutores e contribui para o enviesamento da mensagem (Lopes, 2004a).

Desta forma, a existência de feedback entre os intervenientes é necessária ao longo do processo para que se atinja um entendimento comum e a que o emissor compreenda se a sua mensagem foi recebida e entendida da forma que pretendia. Para que não exista enviesamento na mensagem, ambos os interlocutores deverão interagir de forma a conhecer e contextualizar a mensagem num contexto conhecido por ambos (Ibidem).

Este modelo tem sido alvo de críticas por autores mais atuais devido ao facto da sua linearidade, visão mecanicista e de considerar o processo de comunicação em situações muito limitadas. Além disso, os autores consideram um processo de comunicação unidirecional definindo a rigidez de uma comunicação, do emissor para o receptor, considerando o receptor um interveniente passivo no processo e desconsiderando a possibilidade de *feedback* entre o receptor e o emissor (Mascarenhas, 2008).

1.4.2 Modelo Orquestral da Comunicação

O modelo orquestral da comunicação foi desenvolvido por um grupo de autores pertencentes ao Colégio Invisível de Palo Alto, grupo também conhecido como Escola de Palo Alto, formado em 1959, na Califórnia, especificamente em Palo Alto e composta por um grupo de investigadores de diferentes áreas como a biologia, a linguística, a psicologia, entre outras (Lopes, 2004a).

O fundador desta Escola de pensamento foi Gregory Bateson, biólogo e antropólogo, e alguns dos investigadores constituintes deste grupo são “Paul Watzlawick, Gregory Bateson, John Weakland, Richard Fisch, Don Jackson, Milton Erickson, Heinz von Foerster, Jay Haley, Virgínia Satir, entre outros”, sendo que recentemente novos membros se foram juntando ao grupo perdurando assim a sua existência ao longo do tempo, renovando gerações e dando continuidade ao trabalho de investigação (Ibidem, p. 74).

Cada um dos autores, tanto em grupo como individualmente, contribuiu para o estudo da comunicação através de uma visão partilhada do comportamento humano. Os autores decidiram formar um grupo de investigação destinado a estudar a “formação, investigação sobre a família e a doença mental, terapia familiar”, bem como a comunicação e processos de mudança, abordando-a assim de uma forma completa, complexa, dinâmica e, como denominam, orquestral (Wittezaele & García, 1992, citado por Lopes 2004a, p. 74).

A Escola de Palo Alto considerava que nenhum dos modelos de comunicação criados anteriormente se adequavam à realidade por serem estáticos e muito lineares, nomeadamente o modelo de comunicação de Shannon e Weaver, concebido no âmbito da comunicação telegráfica.

Segundo Lopes (2004a), “A perspetiva da Escola de Palo Alto considera que os seres humanos vivem um único mundo, o da comunicação, e, por isso, valorizam com igual importância as diversas linguagens digital e analógica integrando-as no sistema geral da comunicação”, as linguagens do subsistema verbal e não-verbal, esta última dimensão onde consideram que a maior fatia da comunicação ocorre (p. 74).

A Teoria Orquestral da Comunicação consiste numa teoria completa e dinâmica desenhada e estudada pela Escola de Palo Alto desde 1959, cuja abordagem assenta no estudo da sintaxe, semântica e da pragmática da comunicação, integrando tanto a comunicação verbal como a não-verbal no processo de interação Humano (Lopes, 2004a). Os autores consideravam a comunicação como uma “orquestra sinfónica” sem partitura, mas composta por culturas e experiências de cada pessoa que constitui um ator social que comunica a qualquer momento, consciente ou inconscientemente e através de inúmeras

ações e comportamentos. O indivíduo é assim um ator social que desempenha um papel em determinada sociedade cultural e faz parte dos processos de comunicação da mesma forma que um músico integra a sua orquestra, pois é devido à complementaridade de todos os membros envolvidos no processo, que, como um todo, constroem uma “melodia” em conjunto (Ibidem, p. 75).

Este núcleo de investigação reconhece e apoia-se no significado original da palavra comunicação de “pôr em comum e o estar em relação” (Ibidem, p. 75), estabelecendo a comunicação com aquele processo onde todos os seres humanos participam, quer tenham ou não intenção de o fazer através da comunicação verbal ou não-verbal, dimensão que reconhecem ser mais importante que a comunicação verbal, a qual Shannon e Weaver não consideram desta forma no seu modelo de comunicação.

Para uma teoria pragmática da comunicação, os autores baseiam os seus estudos nas premissas de que não é possível não comunicar, ou seja, “Todo o comportamento humano tem o valor de mensagem” tal como definem no seu primeiro axioma; a comunicação encontra-se em comportamentos, relações e processos de interação estabelecidos entre os Humanos; E as perturbações rotuladas de problemas psíquicos são “patologias da comunicação” (Ibidem, p. 74). Estes referem a existência preponderante da interação na comunicação e “a função da ligação positiva da comunicação que se manifesta cuja finalidade social é conhecer, informar, e transformar (a si e ao mundo)” (Ibidem, p. 76).

Os autores da Escola de Palo Alto reconhecem a importância do feedback e do conhecimento do repertório do destinatário por parte do emissor envolvido num processo de comunicação, elementos que Shannon e Weaver não preveem no seu modelo funcionalista de comunicação.

Retomando a questão do *feedback* no processo de comunicação, este dá ao emissor a percepção de que a sua mensagem foi ou não bem compreendida pelo destinatário, consciencializando-o da sua eficácia ou da necessidade de reformulação. Por exemplo quanto a comunicação ocorre face-a-face, a reação do destinatário à mensagem transmitida é imediatamente visível e/ou audível pelo emissor, no entanto, o *feedback*, também passível de existir em outros modos de comunicação. Além disso, o *feedback*, tal como os autores da Escola de Palo Alto referem no terceiro axioma relativo à sequência dos acontecimentos e aprofundado mais adiante, tem um efeito circular e causal pois os indivíduos determinam as suas próximas interações com base nas ações anteriores como que formas de reação aos comportamentos dos outros, e assim sucessivamente, dando ao processo de comunicação uma causalidade circular (Ibidem).

Quanto ao repertório, contrariamente ao modelo de comunicação de Shannon e Weaver que caracteriza o processo de comunicação como unidirecional, no sentido do emissor para o recetor, o modelo de comunicação da Escola de Palo Alto postula-o como um processo de interação em que o recetor tem um papel dinâmico na descodificação da mensagem. Sendo assim, “A Escola de Palo Alto propõe um modelo de análise do contexto por oposição ao que privilegia a análise do conteúdo verbal”, pois é apenas através da interação entre os intervenientes e do entendimento do contexto em que esta está inserida que o recetor pode descodificar a mensagem corretamente (Ibidem, p. 76). Uma vez que o destinatário interpreta e descodifica a mensagem, o emissor deverá enviá-la já inserida no contexto em que outro interveniente a interpretará de forma a assegurar-se que o destinatário dará o significado que o emissor pretendia dar à mesma mensagem.

Os seus autores foram publicando obras úteis às áreas de investigação referidas, sendo que, a que se mantém mais atual e a mais conhecida contou com a autoria de Watzlawick, Jackson e Beavin que em 1967 publicaram o livro *Pragmatics of Human Communication*. Neste livro, os autores divulgam os seis axiomas que compõem o processo de comunicação e afirmam a comunicação e o comportamento como um processo de interação e partilha (Ibidem).

Nesta obra, os autores estruturam o processo comunicacional através de seis axiomas, que constituem possibilidades e regras relacionadas com o processo de comunicar e em torno dos quais a comunicação orquestral ocorre, considerando assim que cada indivíduo está envolvido nesse processo, bem como faz parte dele. Estas premissas definem a comunicação através de um conjunto de regras básicas compostas por seis axiomas, segundo os autores, são obrigatórias para uma comunicação eficaz e sem falhas nem desentendimentos entre os indivíduos.

No primeiro axioma, os autores Watzlawick, Jackson e Beavin afirmam a impossibilidade e inevitabilidade de não comunicar que surgiu da sua ligação ao comportamento que está sempre presente, independentemente da intenção do indivíduo. Apesar de, muitas vezes, se considerar apenas comunicação aquela que é verbalizada, também a linguagem não-verbal é comunicação, composta, no entanto, por “silêncios, expectativas, omissões, temporalidade e territorialidade” e comportamentos cujo significado se rege pela cultura de cada indivíduo (Lopes, 2004a, p. 77). A linguagem não-verbal tem até, por diversas vezes, um papel ainda mais importante que a comunicação verbal, pois serve para reforçar a comunicação verbal quando esta existe e transmitir mensagens por si só quando esta não existe. Os indivíduos intervenientes são assim uma parte dinâmica do processo de comunicação constante (Ibidem).

O segundo axioma define dois tipos de interação, baseados na natureza da relação estabelecida entre os indivíduos, podendo esta ser uma relação simétrica ou complementar, baseada na igualdade ou na diferença. Bateson foi o autor deste axioma em específico que, com a colaboração de Watzlawick, consideraram que numa interação social as relações se baseiam muito em semelhanças e diferenças, podendo estas ser simétricas, quando ambos os protagonistas apresentam estatuto igual e se encontram “na mesma posição relacional”, ou complementares quando os indivíduos têm papéis e estatutos diferentes e se localizam em níveis diferentes (Ibidem, p. 80).

Os autores Luc e Florent da Escola de Palo Alto reconhecem ainda sete tipos de relações de interação com base na simetria e assimetria, relacionando-as ainda com a competição por uma posição superior, inferior ou simétrica ao indivíduo com o qual se interage: “A simetria estável. A complementaridade estável. A competição simétrica para a posição superior. A competição simétrica para a posição inferior. A competição assimétrica para a posição superior e a simetria. A competição assimétrica para a posição inferior e a simétrica” (Ibidem, pp. 81-82).

De modo a reconhecer os diversos modos de resposta numa situação de interação os autores definiram como simetria estável a relação estabelecida ao mesmo nível simétrico aceite por ambos. Consideraram a complementaridade estável como as interações em que os intervenientes de uma relação aceite por ambos se localizam em dois níveis diferentes, um numa posição superior e outro numa posição inferior. Relativamente à competição simétrica pela posição superior, esta ocorre quando o interveniente numa posição inferior compete com aquele que se encontra num nível superior, considerando-se até superior ao outro. Quanto à competição simétrica pela posição inferior, esta é visível quando o próprio interveniente se define numa posição inferior, ressaltando o outro. Ocorre também a competição assimétrica pela posição superior e pela simetria quando, numa relação, o interveniente que se encontra numa posição inferior procura obter a posição superior de modo a ficar em simetria com o outro. E, por último, a competição assimétrica pela posição inferior e pela simetria ocorre quando o interveniente que se encontra em posição superior ambiciona a posição inferior também para obter simetria (Kourilsky-Belliard, 2004, p. 109-110).

A natureza da simetria e da complementaridade numa relação é relativa e depende de contexto para contexto, para detetar essa posição é necessário efetuar uma avaliação específica com base no “estímulo, resposta e reforço” (Ibidem, p. 110). Numa relação do tipo simétrico ambos os intervenientes estão em igualdade, concordam e respeitam essa

simetria, no entanto, a rutura pode surgir entretanto sempre que uma das partes não a aceite, passando então para a competição (Ibidem).

A complementaridade pode gerar insatisfação nos indivíduos, por exemplo, em ambiente profissional, isso pode acontecer devido à inflexibilidade das hierarquias que impõe relações complementares, o que pode provocar frustração e levar a competições simétricas (Ibidem, p. 111).

No caso de uma hierarquia representada pelo organograma de uma empresa, à primeira vista, os indivíduos podem estar ao mesmo nível, e assim estabelecer uma relação simétrica, ou então estar em diferentes níveis da hierarquia e assim estabelecer uma relação complementar. No entanto, e contrariamente a esta análise, nem sempre as posições hierárquicas superiores correspondem a uma posição superior na relação. Os indivíduos que se localizam num nível mais baixo de poder exercem muitas vezes mais poder do que o que se pensa exatamente devido à sua posição de fraqueza e especialmente quando a posição inferior é por ele pretendida. Por exemplo, nos casos em que o indivíduo em posição inferior assume mais competências e ação na situação este tem a noção de que é necessário ao seu superior hierárquico, complementando-o, o que aumenta também a sua autoestima profissional (Ibidem).

O terceiro axioma consiste na pontuação das sequências dos factos na interação, sendo que identifica três modos de interação: “o modo como os protagonistas da interação segmentam a sequências das suas transações; o modo da sequência segmentada; e a versão de cada protagonista sobre o seu próprio comportamento e sobre o comportamento do seu parceiro” (Lopes, 2004a, p. 82). A pontuação da interação, definida pela organização do comportamento, é feita pelos próprios indivíduos aquando das trocas que estabelecem. As sequências das ações apresentam causalidade circular em reações às condutas dos outros indivíduos e no desenvolvimento das suas ações, uma vez que os intervenientes num processo de interação “são e estão interdependentes dos efeitos dos três níveis da pontuação”. Desta forma, as ações determinam próximas ações, bem como estas são determinadas pelas anteriores (Ibidem, p.83).

No quarto axioma, os autores defendem existir dois níveis da comunicação, o conteúdo e a relação, e, enquanto o primeiro se relaciona com o que é expressado através da linguagem verbal e da linguagem digital (a informação), o nível da relação diz respeito à forma como se diz algo através da comunicação verbal ou analógica (o modo como a informação é dada e deverá ser entendida). Estes dois níveis de comunicação são indissociáveis e complementares uma vez que a informação transmitida verbalmente inclui mais do que palavras, e, num processo de interação, estes permitem a descodificação e a

interpretação da mensagem bem como potenciam a relação entre o emissor e o recetor (Ibidem, pp. 83-84).

Segundo Watzlawick, através de Lopes (2004a), os problemas comportamentais mais frequentes ocorrem ao nível da relação e do conteúdo, podendo estes ter a forma de tangencialização, desqualificação pessoal ou mistificações. Enquanto a tangencialização consiste na ignorância ou na incompreensão do conteúdo e da relação de uma mensagem por parte do seu recetor, a desqualificação pessoal consiste na desordem que uma mensagem causa no seu recetor, e as mistificações consistem em incoerências existentes entre a mensagem e o contexto em que esta se insere (Ibidem).

O quinto axioma estabelecido pela Escola de Palo Alto distingue as modalidades da comunicação em processos de interação como sendo passível de ser analógica ou digital. Enquanto a comunicação analógica é a linguagem dos sentimentos, não tem conteúdo semântico e representa a comunicação não-verbal transmitida por comportamentos, ações e até mesmo pelo silêncio, a linguagem digital, associada à comunicação verbal é uma linguagem de signos e significação (Ibidem).

Neste axioma, os autores da Escola de Palo Alto reconhecem que a codificação das mensagens nestes dois modos de comunicação pode ser, uma “codificação icónica” quando se trata da linguagem analógica, e uma “codificação digital” quando se refere à linguagem digital (Ibidem, p. 86). Apesar de diferentes, estas duas modalidades de comunicação funcionam em conjunto no processo de codificação e decodificação das mensagens, podendo, no entanto, devido à complexidade do processo, podem existir erros de interpretação (Ibidem).

O sexto axioma é a meta-comunicação, que constitui a inter-relação da comunicação verbal e não-verbal que auxilia na decodificação da mensagem transmitida, uma vez que a comunicação não-verbal reforça o que é transmitido verbalmente e lhe dá um sentido mais preciso. Quando esta meta-comunicação não acontece, o processo de interação pode ser prejudicado (Ibidem).

Ou seja, todos os nossos comportamentos e ações representam comunicação e têm uma mensagem associada que pode ter conteúdo semântico ou não mas com significado. A mensagem digital, comunicada verbalmente, é complementada e esclarecida quando a analógica a acompanha e apesar do contrário já não ser tão evidente estas linguagens apresentam complementaridade (Ibidem).

Tendo em conta os axiomas desenvolvidos pela Escola de Palo Alto, em 2007, devido ao desenvolvimento dos meios de comunicação e da interação mediatizada, foi concebido por Lopes um sétimo axioma, conhecido como médium-mensagem, com base no conceito

da “Aldeia Global” introduzido por McLuhan (Lopes, 2011). Lopes (ibidem) constrói o sétimo axioma da comunicação através do conceito de McLuhan (1964) que define que “O médium é a mensagem” (p. 655).

Este novo axioma relaciona-se com os axiomas da comunicação digital e analógica e dos dois níveis de comunicação – relação e conteúdo – e tem por objetivo adequar os axiomas à realidade atual. Na sequência de comunicarmos menos face-a-face e cada vez mais por intermédio de um meio este axioma reconhece que os novos meios de comunicação influenciam e moldam cada vez mais a sociedade em que nos inserimos, na qual este tipo de interação se tem evidenciado imprescindível. O meio influencia de tal modo a mensagem que, uma vez codificada, esta deve ser decodificada por uma linguagem partilhada de interpretação dos símbolos que a compõem de forma a permitir a sua intercompreensão (Lopes, 2011).

Tendo abordado os axiomas de comunicação que a Escola de Palo Alto revela como premissas do processo de comunicação, existe a necessidade de conhecer também as sete patologias da comunicação que os autores conceberam com base em cada axioma, e que interferem negativamente com uma comunicação eficaz.

Relativamente à patologia relativamente ao primeiro axioma que estabelece a impossibilidade de não comunicar, ocorre exatamente quando alguém evita o contacto comunicacional com outro indivíduo manifestando-o quer através de mensagens não-verbais, de mensagens suaves indicativas da sua intenção, “da aparente aceitação” da situação ou através da “desqualificação” do outro interlocutor devido à continuação forçada da conversa de uma forma prejudicial para o processo de interação (Lopes, 2004a, p. 89).

Quanto à “patologia associada aos níveis da comunicação conteúdo e relação”, esta ocorre quando existe confusão e discordância entre os interlocutores em algum destes domínios (Lopes, 2004a, pp. 89-90).

A “patologia associada à pontuação discordante” assenta numa situação de discórdia entre os interlocutores que atribuem culpas de algo um no outro gerando um círculo vicioso inquebrável a menos que este seja verbalizado (Marc & Picard, através de Lopes, 2004a, p. 90).

A “patologia associada às relações de simetria e complementaridade” consiste numa patologia que, segundo Watzlawick, não se pode considerar boa ou má pois o mundo é feito de interlocutores em posições de simetria e complementaridade para o seu equilíbrio. No entanto, as patologias decorrentes destas posições podem ser a “transformação da diferença em desigualdade/opressão, no caso da complementaridade, e

rivalidade/competição, no caso da simetria, ou pela rigidificação de ambos os padrões o que pode provocar, entre outros fenómenos, a não evolução da relação” (Ibidem, p. 91).

A “patologia associada às modalidades da comunicação digital e analógica” consiste em erros de interpretação da informação deste tipo (Ibidem, pp. 91-92).

A patologia relativa à metacomunicação provém da dificuldade ou mesmo impossibilidade em metacomunicar, sendo os indivíduos incapazes de resolver um problema decorrente de um processo de interação principalmente através da via verbal de forma eficaz (Ibidem).

A patologia subjacente à comunicação paradoxal que se relaciona com a comunicação de dois conteúdos contraditórios e impossíveis de suceder em simultâneo. Os paradoxos podem ser classificados como antinomias, antinomias semânticas e os pragmáticos que se podem dividir em “injunções paradoxais e injunções paradoxais de duplo constrangimento” (Ibidem, p. 92).

Por fim, quanto ao axioma mais recente definido por Lopes (2011), o axioma médium-mensagem, estabelece que as patologias que lhe podem estar associadas à forma de pensar o médium; à dificuldade da sua perceção como informação e mensagem; à confusão registada na construção da mensagem relativamente ao seu simbolismo e não à sua instrumentalização; e à dissociação errada entre a modalidade digital, baseada no aparelho, e a modalidade analógica da comunicação, baseada no conteúdo semântico da mensagem transmitida.

Para finalizar este ponto relacionado com a teoria orquestral da comunicação, é fundamental conhecer que para a Escola de Palo Alto a comunicação Humana consiste essencialmente em “um sistema de múltiplos canais no qual o ator social participa a todo o instante, quer ele queira quer não: através dos seus gestos, do seu olhar, do seu silêncio e até da sua ausência. Na sua qualidade de membro de uma dada cultura, ele faz parte da comunicação como o músico faz parte da sua orquestra” (Winkin, 1981, p. 181, através de Lopes, 2004a, p. 75).

É nesta definição de comunicação que esta dissertação se apoia considerando cada indivíduo como um ator social que compõe determinado grupo cultural e integra a sua dinâmica coletiva, tendo em conta a sua individualidade.

Tendo esclarecido o modelo de comunicação da Teoria Orquestral da Comunicação da Escola de Palo Alto, e na sequência do objetivo de estudo da mudança institucional do ponto de vista dos trabalhadores, de seguida será aprofundada a temática da mudança de

acordo com Kourilsky-Belliard, autora que se baseia nos autores desta Escola de Pensamento.

1.4.2.1 Comunicação é Aprendizagem e Mudança

Na sequência da Teoria Orquestral da Comunicação, formulada pela Escola de Palo Alto, os autores desenvolveram também teorias da aprendizagem e da mudança, na qual a autora Kourilsky-Belliard baseou o seu livro sobre a mudança intitulado de “Do Desejo ao Prazer de Mudar – Compreender e provocar a mudança”.

Segundo os autores, como organismo vivo, o mundo está permanentemente sujeito a mudanças, das quais não temos sempre consciência, e, desta forma, “nenhuma adaptação pode ser definitiva” (Kourilsky-Belliard, 1999, pp-4-5). Convém esclarecer que a autora considera a mudança como um meio para o sucesso e para o crescimento positivo e não um fim, pois esta apenas deverá acontecer quando surge com o intuito de melhorar algo. No entanto, apesar de normalmente a mudança objetivar o sucesso existem bloqueios que as travam.

Segundo a autora, “Toda a mudança resulta seja da aquisição de conhecimentos novos, seja de uma reconstrução da realidade: essa aprendizagem pode ser consciente ou inconsciente, de natureza cognitiva, técnica ou comportamental.” (Kourilsky-Belliard, 2004, pp.10-11).

Porque toda a mudança implica aprendizagem para a evolução do ser Humano, para uma plena compreensão deste fenómeno é fulcral começar por estudar a teoria da aprendizagem dos autores da Escola de Palo Alto (Ibidem).

Nomeadamente Bateson, membro da Escola de Palo Alto distingue quatro níveis de aprendizagem, como sendo de tipo 0, I, II ou III (Ibidem).

O nível 0 da aprendizagem está relacionado com os atos reflexivos e estímulos do ser Humano que provocam respostas sistemáticas e instintivas em determinadas situações (Ibidem).

Quanto à aprendizagem de nível 1, esta constitui uma mutação do nível 0, uma vez que torna possível alterar respostas originalmente instintivas através do contexto aprendido (Ibidem).

Na aprendizagem de nível 2, a aprendizagem é transferida para outros contextos na base da generalização, transferindo assim a aprendizagem adquirida numa certa situação para outras situações ou contextos. Segundo a autora, as aprendizagens realizadas neste

nível levam a mudanças de nível 1, ou seja, mantém as situações tal como estas estavam (ibidem).

Já a aprendizagem de nível 3 modificam as premissas e desta forma geram novos comportamentos e mais adaptados, sendo através desta aprendizagem que a mudança ocorre mais suavemente sob a forma de “reinterpretação da realidade”, ou seja, na constituição de uma nova noção da realidade e não através de algo forçado. As aprendizagens de nível 3 são as ideais para implementar em qualquer contexto pois mudanças ocorridas neste nível permitem “...que um sistema chegue ao nível 2 de mudança, enquanto a aprendizagem de nível 2, ao contrário, mantém o sistema reforçando a sua homeostase” (Ibidem, p. 15).

Segundo a autora (Ibidem), “Uma mudança verdadeira será o resultado da aprendizagem inconsciente de novos gestos mentais e comportamentais.” (p. 18). Desta forma, as mudanças deverão ocorrer através das aprendizagens de nível 3 para potenciar uma mudança efetiva e um ambiente adaptável a aprendizagens (Ibidem).

Também Edward T Hall distinguiu três tipos de aprendizagens de acordo com a sua natureza, podendo estas ser de natureza formal, informal ou técnica (Ibidem).

As aprendizagens informais ocorrem inconscientemente e provêm de atividades diárias naturais bem como da cultura que nos foi inculcada e que molda para sempre a forma de pensar. Normalmente, estas aprendizagens originam-se pela “imitação inconsciente de modelos” e a sua consequente reprodução leva à automatização e completa integração no dia-a-dia de um indivíduo (Ibidem, p. 16).

Já a aprendizagem formal provém de “um modelo de autoridade que ordena, sem explicação, através de prescrições e comandos” (Ibidem, p. 17). A aprendizagem formal inclui, então, regras e padrões que devem ser seguidos considerados politicamente corretos e que regulamentam determinada ação, sem que para isso exista nenhuma explicação lógica (Ibidem).

A aprendizagem técnica está também relacionada com a aprendizagem formal e resulta da aquisição de conhecimento que é descrito e explicado tecnicamente ao indivíduo, e, posteriormente experimentado. Segundo a autora (Ibidem), estas aprendizagens ocorrem “no nível mais elevado de consciência” (p. 17).

Para gerar mudança é necessário que a aquisição de aprendizagens técnicas, informais e formais coexistam de forma natural e inconsciente. Apenas uma aprendizagem inconsciente de nível 3, que redefine os indivíduos e as suas próprias realidades, gera a mudança e evolução efetiva, e pode levar a mudanças culturais. Para isso, em vez de as decretar compulsivamente as mudanças devem ser mostradas através do comportamento

no sentido de levar à imitação desse modelo e gerar as mudanças natural e inconscientemente nos indivíduos, constituindo assim aprendizagens de nível 3 (Ibidem).

Na sequência dos níveis de aprendizagem formulados por Bateson, Lopes (2004a) debruça-se sobre refere que o autor criou uma nova conceção de mudança distinguindo dois tipos de mudança, a mudança de tipo 1 considerando-a “a mudança em que a solução é o problema a resolver” e a mudança de tipo 2 como “aquela em que é o próprio sistema que se modifica ou que é modificado” (p. 100).

São mudanças de tipo 1 aquelas que constituem a homeostase, que são soluções autocorretivas, adaptativas e reguladoras do sistema com o objetivo do equilíbrio e da manutenção do seu estado. Contudo, quando estas mudanças habituais de adaptação não são suficientes são necessárias mudanças do nível 2, ocorridas no interior do sistema. Neste tipo de mudança o próprio sistema modifica-se ou é modificado e corresponde a uma reconstrução da realidade, mudança de regras ou pressupostos básicos que regem o sistema humano (Kourilsky-Belliard, 2004, p. 8).

Enquanto as mudanças de nível 1 são reativas, devido ao seu carácter de adaptação, as de nível 2 são mais ativas ou mesmo pró-ativas por constituírem mudanças estruturais ao sistema humano. As de tipo 2 são o elemento de estudo mais importante por serem mudanças, à partida, mais difíceis de gerir, por interferirem num rumo anteriormente estabelecido e ainda devido ao facto de fomentarem a evolução (Ibidem, pp. 8-9).

Para a ocorrência positiva das mudanças culturais elas devem ocorrer de forma informal, natural, espontânea e inconsciente, logo, sem nenhum esforço. Quando este tipo de mudanças são impostas, estas geralmente geram imobilidade e resistência nos indivíduos, por constituírem uma oposição ou agressão à sua identidade, o que acontece muitas vezes em instituições revelando assim a sua dificuldade em evoluir (Ibidem, p. 49).

A autora defende que as mudanças culturais nas empresas estão condenadas ao insucesso por interferirem com a vida normal dos intervenientes de forma abrupta, por obrigação e imposição, e por não serem naturais e espontâneas. Para se realizar mudanças num sistema Humano devem promover-se sempre mudanças de nível 2 que assentam na recontextualização e uma aprendizagem feita através da alteração de construções mentais como a mudança de premissas e das atitudes de cariz mental (Ibidem).

De forma a compreender o fenómeno da recontextualização envolvido no processo de mudança, torna-se necessário estudar inicialmente a realidade que cada indivíduo constrói de uma determinada situação.

Watzlawick, que também se dedicou ao estudo da realidade, aborda-a como sendo uma concepção construída por cada indivíduo e reconhecendo que cada um a constrói consoante o seu quadro de referências e o seu passado (Ibidem).

Os problemas surgem porque alguém visualizou a situação dessa forma, mas a realidade que construímos é uma realidade relativa e inventada de acordo com a nossa construção mental da situação. Apesar de não nos ser perceptível na altura, a nossa realidade nunca é a única forma de visualizar a mesma situação e enquanto um indivíduo a interpreta como um dilema, outro indivíduo pode interpretá-la como uma oportunidade, e outro ainda como uma situação neutra (Ibidem).

Watzlawick define a existência de dois níveis de realidade que coexistem na nossa construção da realidade – a “realidade de primeira ordem” e a “realidade de segunda ordem” – sendo que a realidade de primeira ordem consiste no registo do Mundo captado pelo nosso sistema sensorial, e a realidade de segunda ordem é o que Lopes chama de “conhecimento sobre o conhecimento das coisas”, ou seja, o significado ou o conjunto de significados que cada indivíduo atribui ao Mundo e ao que o compõe (Lopes 1998, p. 31). Estas duas realidades estão presentes ao longo da vida dos indivíduos, no entanto, a realidade de primeira ordem predomina nas crianças e a realidade de segunda ordem na idade adulta (Ibidem).

Watzlawick refere também a existência de uma realidade de terceira ordem como sendo aquela que é construída por cada indivíduo, através do seu conhecimento, significado e compreensão do Mundo. Já a autora Lopes define essa dimensão de realidade como sendo uma “visão unificadora do Mundo” em que o indivíduo habita (Lopes, 1998, p. 33). Os autores descartam a existência de uma realidade absoluta ou de realidades mais verdadeiras que outras. Existem diferentes possibilidades de leitura de uma realidade, sendo que umas podem alargar e outras limitar o espectro de possibilidades em diversas situações (Ibidem).

Assim sendo, Lopes (Ibidem), citando Vion (1992), refere que “O mundo é construído por esferas individuais” que coabitam no mesmo Mundo e que, através da comunicação, se intercomunicam, o ideal num processo de comunicação (p. 33).

O que influencia a forma de construir a realidade são as “cognições e as operações mentais” que filtram à partida qualquer situação que possa surgir, controlando desta forma o ser de cada um e a sua forma de pensar, aparentemente livre (Kourilsky-Belliard, 2004, pp. 36-37).

Os obstáculos às situações de mudanças podem ser constituídos por tabus, ideias preconcebidas, pressupostos e premissas respeitadas como verdades absolutas que

condicionam a visão, as ações, as experiências e definem o caminho de cada indivíduo. Muitas vezes fazem parte do bom senso, que nos é ensinado por imitação e transmitido de “geração em geração” como lógico que limita muitas vezes as mudanças (Ibidem, pp. 20-25).

As premissas interiorizadas toldam a visão dos indivíduos e não lhes permitem ver as várias soluções possíveis para cada situação, orientando-os para uma certa solução que é mais conveniente e compreensível para o indivíduo (Ibidem).

Devem mudar-se os modos de pensar que são toldados pelos bloqueios e pelos pensamentos pré-concebidos e tradicionais que viciam a forma de ver as situações. Desbloqueando esses obstáculos torna-se mais fácil conceber uma nova perspectiva para resolver a situação e aceitar a mudança (Ibidem).

Desta forma, para que a mudança seja possível torna-se muitas vezes necessária a reconstrução da realidade que foi percebida inicialmente, permitindo assim contrariar os pontos de vista e pôr de parte os obstáculos identificados anteriormente (Kourilsky-Belliard 2004). Segundo Watzlawick, citado por Kourilsky-Belliard (2004, p. 51), recontextualização significa “mudar o ponto de vista perceptual, conceitual e/ou emocional através do qual uma dada situação é percebida, para deslocá-la a outro contexto que se adapta igualmente bem ou ainda melhor aos “fatos” concretos da situação, e que irá alterar todo seu significado”. A indispensável recontextualização da realidade implica assim a sua reinterpretação, ou seja, a alteração da interpretação inicial que o indivíduo faz de uma situação.

Recontextualizar uma situação permite obter “eficácia” através da visão de outro ponto de vista, sendo que, esse ponto de vista não é o real nem o único, é apenas uma opção que irá garantir a eficácia da situação (Ibidem, p. 54).

Segundo a mesma autora (ibidem), uma recontextualização saudável é um ponto de vista equilibrado que é aceite pela própria pessoa e não choca com a sua concepção do mundo, devendo ainda ser compatível de certa forma com o “seu sistema de valores e com suas expectativas” (p. 54).

Desta forma, e uma vez que para o indivíduo o seu ponto de vista adotado inicialmente é coerente e correto, por si só o indivíduo não o consegue reconstruir, logo, a recontextualização necessita de ser assistida bem como deve respeitar e motivar o indivíduo a mudar, tornando-o aberto a novas percepções, que, por sua vez, gerarão novos comportamentos. A recontextualização tanto pode ser “mobilizadora, tranquilizadora, pedagógica, provocante, desconcertante e humorística” (Ibidem, p. 55).

Para poder ajudar a pessoa a recontextualizar uma realidade, é necessário perceber qual a construção que o indivíduo fez e segundo que ponto de vista observou a situação, e apenas desta forma se pode decidir qual o tipo de recontextualização a realizar.

A figura seguinte, realizada por Kourilsky-Belliard (2004) mostra os parâmetros que podem ser recontextualizados num sistema, sendo eles o sentido, os pontos de vista, os comportamentos bem como os conteúdos e objetivos de uma realidade.

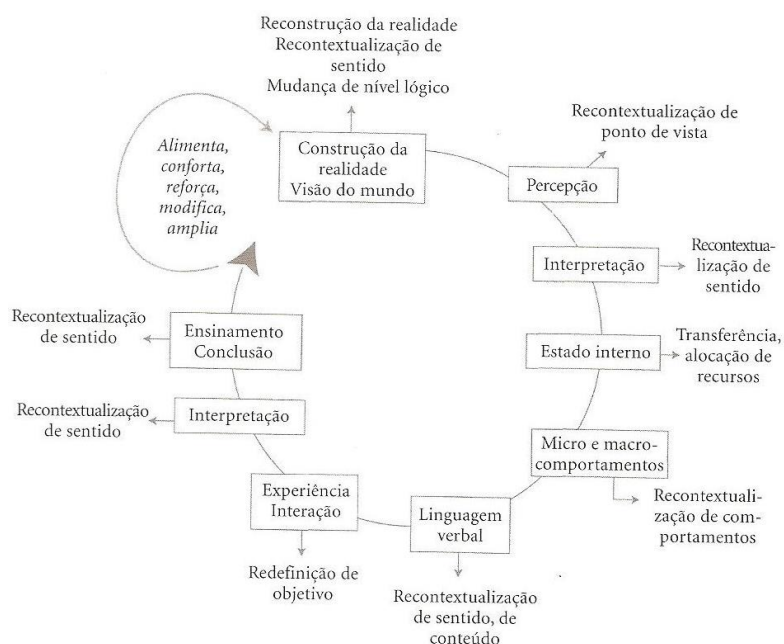


Figura 7 – Lógica circular da comunicação – Parâmetros que podem ser recontextualizados num sistema (Kourilsky-Belliard, 2004, p. 52)

Esta figura apresenta a lógica circular da comunicação relativamente aos tipos de recontextualização das realidades possíveis e reforça a ideia da importância do feedback defendido pela Escola de Palo Alto relativamente ao processo da comunicação (Kourilsky-Belliard, 2004).

A lógica circular da comunicação recupera o conceito de feedback introduzido e enfatizado pela Escola de Palo Alto relativamente ao processo de comunicação especialmente porque nestas situações torna-se essencial uma comunicação bidirecional entre os indivíduos de forma a fazer convergir as suas opiniões relativamente a determinada situação. Através do feedback o agente da mudança consegue entender de que forma o indivíduo está a construir a sua realidade com o objetivo de alterar a sua percepção e adaptar a sua visão àquilo que é pretendido sem discriminar as suas crenças e valores individuais (Ibidem).

De acordo com o tipo de contextualização realizado é que deverá ser selecionado o tipo de recontextualização a realizar, se de “ponto de vista”, de “sentido” ou de “comportamento” (Ibidem, p. 56).

A recontextualização de ponto de vista, como o próprio nome indica, amplia e reorienta a observação de alguém, fazendo com que o indivíduo selecione os comportamentos que validam a hipótese que lhe foi apresentada e que não validava anteriormente. A recontextualização de sentido permite atribuir um novo significado a algo ou a alguma coisa, possibilitando a um indivíduo descobrir a utilidade de um atributo que, até ao momento, considerava negativo ou inútil. Já a recontextualização de comportamento consiste em recontextualizar a visão de alguém que não suporta o comportamento de outrem exaltando a parte positiva subjacente a esse comportamento. A exploração da utilidade de um comportamento faz com que, mais tarde, mesmo que inconscientemente, o indivíduo o adote naturalmente implementando assim, de uma forma natural, a dita mudança a um nível mais profundo (Ibidem, 2004).

Relativamente às formas de abordar a mudança, Kourilsky-Belliard (Ibidem) distingue dois modos de possível abordagem: através da abordagem analítica, como sendo um modo de abordagem que perpetua os problemas, ou através da abordagem sistémica que, baseada nos autores da Escola de Palo Alto, defende ser o modo mais eficaz de abordar os problemas ou situações de mudança.

A abordagem analítica assenta num modo de pensamento binário e extremista de ver os problemas que se torna limitativo, gerando problemas de difícil resolução, bloqueios e resistências à mudança. Quem visualiza segundo o modo binário vê apenas duas soluções completamente opostas, utilizando um pensamento extremamente racional ou intuitivo, encontrando assim soluções extremas e radicais, negativas para a resolução de problemas. Na opinião da autora é muitas vezes esse modo “binário e linear” de abordar os problemas, segundo uma visão pouco “operacional” por parte dos gestores que leva a decisões erradas e à aplicação de “soluções mecanicistas” que não funcionam numa instituição transformando situações em verdadeiros dilemas (Ibidem, p. 69).

Desta forma, e segundo a autora (Ibidem), a abordagem analítica aplicada à resolução de problemas é errada, pois esta pressupõe uma atitude culpabilizadora em que a única forma de resolver os problemas é detetar as suas causas e procurando curas.

No entanto, uma abordagem sistémica e ativa perante um problema ou uma eventual necessidade de mudança é a chave da mudança. Para resolver um problema, mais do que detetar o seu porquê deve permitir-se uma observação e análise pormenorizada da situação. Inicialmente deverão ser definidos os objetivos a atingir com a mudança e as

questões deverão ser totalmente esclarecidas. Depois de ter esclarecido os objetivos e as expectativas daquela situação, o ponto de vista será diferente, o campo de soluções disponíveis amplia-se e as decisões serão tomadas mediante as expectativas e os objetivos a atingir (Ibidem).

O tipo de mudança mais adequado de acordo com a lógica circular da comunicação da Escola de Palo Alto é a mudança de nível 2, “a única que permite a evolução do sistema em foco” (Ibidem, p. 81). A abordagem sistêmica, abordagem mais adequada a adotar perante problemas e situações de mudança, baseia-se no “quê” e nos “objetivos a atingir”, e através do presente orienta a sua visão para o futuro (Ibidem, p. 90). Trata-se, então, de desvalorizar as causas e disfunções dos problemas explorando as suas funções úteis, focar nos objetivos a atingir e ver o futuro através das etapas a atingir.

Devido à complexidade das relações humanas, para se compreender uma situação é necessário ter uma visão global e internacional do problema de forma a tomar ações locais exatamente no ponto que irá solucionar o problema e produzir o resultado desejado. Para fazer acontecer a mudança em alguém ou em algum sistema Humano, dependendo da pessoa e logicamente do problema, a autora considera que por vezes basta uma “simples recontextualização ou uma tática indireta de intervenção podem ser suficientes para que se obtenha a mudança desejada” (Ibidem, p. 217).

Kourilsky-Belliard (2004), citando Watzlawick, defende que outra situação que leva ao descontentamento nas situações de mudança são as utopias que podem ser positivas ou negativas. As utopias consistem em objetivos intangíveis e extremos, que no caso das negativas não deixam transparecer soluções, enquanto as positivas primam pela sensação de inexistência de problemas. As utopias podem levar à tomada de posições não realistas, como vulgarmente acontece em empresas que consideram a necessidade de mudar mentalidades, o que, muitas vezes, acaba por ter o efeito contrário, impedindo a mudança e a evolução positiva.

Kourilsky-Belliard (Ibidem) refere o cuidado que é necessário ter na inclusão de mudanças pois considera que, muitas vezes, pequenos passos podem levar a grandes evoluções enquanto grandes passos podem produzir efeitos negativos, indesejados e regressivos.

Em ambiente organizacional não são as reformas em si mas os métodos selecionados para as concretizar que por vezes causam bloqueios e resistências nos indivíduos, especialmente quando não correspondem aos seus objetivos, não se coadunam com as suas crenças e valores ou quando não são respeitados os seus direitos

de “bem-estar, de respeito, de reconhecimento, de vínculos sociais mais felizes, de espaços de cooperação e de criatividade” (Ibidem, pp. 314-315).

Uma organização é como um ecossistema representado por seres vivos que pretendem que se respeite a sua ecologia. Se o indivíduo se sentir desvalorizado ou atacado resiste à evolução com bloqueios, resistências e até regressões. Para mudar é necessário motivar a evolução através da argumentação, da lógica, constituída por valores, critérios e recursos (Ibidem).

De forma a respeitar-se a ecologia do sistema, devem ressaltar-se os benefícios da potencial mudança e verificar, juntamente com o indivíduo alvo da mesma, se esta constitui fatores negativos para si. Desta forma, promove-se a intercompreensão da mudança entre os indivíduos que compõem o sistema e, assim que todos considerem seus esses objetivos, naturalmente passam todos a cooperar para a sua prossecução (Ibidem).

No sentido de representar visualmente a “dinâmica de um projeto de mudança”, tendo em conta as teorias da Escola de Palo Alto, Kourilsky-Belliard (Ibidem, p. 239) elaborou da seguinte forma um esquema apresentado na figura abaixo:

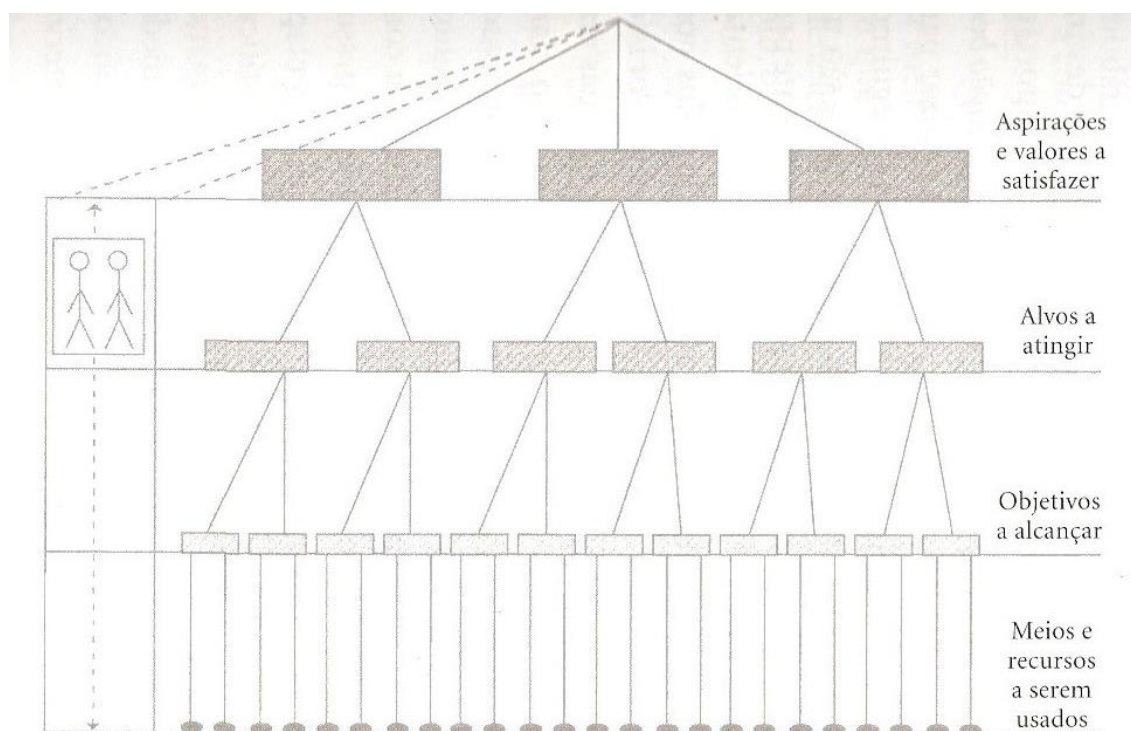


Figura 8 – “Dinâmica de um projeto de mudança” (Kourilsky-Belliard, 2004, p. 239)

A figura apresentada que representa um projeto de mudança saudável num sistema Humano, como por exemplo, uma instituição, demonstra a forma mais correta de abordar uma situação de mudança.

De acordo com a imagem, todos os níveis envolvidos no projeto de mudança devem estar em consonância e em comunicação para que a mudança ocorra de forma ecológica para todo o sistema. Desta forma, todos os indivíduos deverão ter contacto com todos os níveis do projeto, desde os maiores desejos representados no nível superior da hierarquia, aos meios e recursos em que estes se desdobram para a sua concretização.

O que se destaca desta figura são as suas similaridades, não só visuais, com um organograma institucional e principalmente o elevador que visualmente transporta os indivíduos entre níveis de forma a promover “uma correspondência entre os diferentes níveis” criando a fulcral “dinâmica da mudança” (Ibidem, p. 239).

E para terminar este ponto, a autora refere que os que conseguem visualizar situações antigas de novas perspectivas “são mais capazes de descobrir o desconhecido dentro do conhecido, de surpreender-se e de abrir novos caminhos com maior poder de mobilização” (Ibidem, pp. 316-317).

Tratando esta dissertação particularmente do estudo das mudanças introduzidas numa instituição, a contextualização deste tema tornou-se fulcral à evolução da investigação.

Tendo estudado as condições ideais para a ocorrência da mudança em sistemas Humanos, e fazendo a mudança parte da experiência diária de qualquer indivíduo, de seguida abordar-se-á o campo da experiência por forma a contextualizar a vivência das mudanças em contexto profissional por parte dos trabalhadores alvo do estudo.

Uma vez que, mais à frente neste trabalho, a aprendizagem face às mudanças será estudada através da comunicação da experiência dos trabalhadores que as viveram, especialmente através do testemunho oral, o ponto que se segue pretende abordar o campo da experiência Humana nesta dissertação.

1.5 Comunicação e experiência

Para abordar este tema sustentamo-nos no investigador atual mais conceituado nas áreas de comunicação e experiência, especialmente em Portugal, Adriano Duarte Rodrigues. Ex-professor catedrático, investigador e orador, e ainda ex-vice reitor na Universidade Nova de Lisboa até 2002.

Antes de mais, começamos pelo esclarecimento do termo “experiência” a nível de semiótica, desta forma, no âmbito da pesquisa da palavra no dicionário Priberam (2013a) com o intuito de esclarecer do que se trata e introduzir ao estudo do tema. O mesmo dicionário revela que a palavra “experiência” é originária do “latim *experientia*, -ae, ensaio, prova, tentativa”, e é definida como sendo o “ato de experimentar; ensaio; tentativa; conhecimento adquirido por prática, estudos, observação, etc.; experimentação”.

Considerando a definição apresentada anteriormente, mas procurando conhecer a experiência de uma perspetiva científica, abordar-se-á o conceito da perspetiva de Rodrigues.

Para Rodrigues (1999) “a experiência compreende um conjunto de saberes formados de crenças firmes, fundamentadas no hábito, ao contrário do saber científico que é fundamentado numa indagação racional metodicamente conduzida” (p. 2). A experiência representa conhecimento adquirido com o hábito de realização de alguma atividade, opondo-o ao conhecimento científico, fundamentado em estudos e com método. A experiência consiste em saberes inquestionáveis, testados e aprovados pelo seu uso, muitas vezes diário, que se pode comparar à certeza da nossa própria existência (Ibidem).

A experiência ocorre em cada um dos três seguintes domínios: “domínios da experiência de si próprio, dos outros e do mundo natural”, que a pouco e pouco se vão autonomizando em “três pessoas gramaticais, das esferas do eu, do tu e do ele” que correspondem respetivamente às “esferas da subjetividade, da intersubjetividade e da objetividade” (Ibidem, p. 3). Segundo o autor, cada um destes domínios em que a ocorre a experiência é fundamentado por crenças e pela prática, sendo a experiência que permite ter a inquestionável certeza da sua existência de cada um deles (Ibidem).

Além dos três domínios da experiência enunciados acima, Rodrigues (2010) considera também o texto e a imagem como domínios da experiência da comunicação como passíveis de apreender experiências devido ao papel que representam na sua conservação. Tal como já acontece, através da escrita de um texto, percebemos e imaginamos imagens mentais que representam e significam o que ali é enunciado, permitindo-nos assim compreender a experiência através desse nosso “imaginário literário”

(Rodrigues, 2010, pp. 122-125). Além disto, a imagem fotográfica retém e immortaliza determinada situação da realidade, possibilitando que esta seja revivida mais tarde. Desta forma, o autor (Ibidem) reconhece assim duas funções às imagens, nomeadamente, “a função de realização do imaginário literário e a função da fixação de uma realidade preexistente” (p. 215). Com a evolução da tecnologia o autor reconheceu também uma outra função que tem a ver com a “construção da própria realidade” (Ibidem, p. 125). Apesar da imagem ser uma realidade representada e ter uma significação própria, devido a vários fatores, esta pode sugerir outra percepção e apresentar um sentido diferente a quem a visualiza.

Antes de avançarmos no tema, e devido ao facto dos conceitos serem frequentemente confundidos, torna-se necessário fazer uma plena distinção entre o campo da experiência e o da experimentação. A experiência possibilita ao indivíduo que a detém perceber novas situações através de padrões de comportamento aplicáveis a situações diárias alcançados pela sua “sabedoria adquirida”, mesmo que essas situações possam ainda não ter sido experimentadas (Rodrigues, 1999, p. 3). Já a experimentação “é analítica e compreende a multiplicidade dos processos de aplicação das formas e das regras” além de que “esgota-se nos factos singulares que experimentamos” (Rodrigues, 2010, p. 109). Apesar destes serem conceitos dissociáveis a experimentação pode levar à experiência daquele fenómeno.

Com base no conjunto dos saberes que os indivíduos adquirem com a experiência Rodrigues (1999) distingue três dimensões da experiência: a dimensão ontológica da experiência que consiste nos conhecimentos adquiridos pelo hábito – contrariamente à razão – e que se relacionam com a “existência de mim próprio, dos outros e do mundo natural” (p. 4); a dimensão ética da experiência que tem a ver com o respeito pela integridade Humana e a distinção do correto e do errado que deve ser aceite como seguro com base no hábito; e a dimensão estética da experiência, que permite distinguir entre aquilo que é agradável ou desagradável para uma pessoa, e entre o que lhe dá prazer ou desprazer. As dimensões da experiência são definidas por Rodrigues como um “sistema de regras impostas pela sabedoria prática”, e, segundo o autor, são indispensáveis na vida dos indivíduos e estão na base da confiança (Ibidem, p. 4).

Rodrigues (1999) reconhece a importância do “conjunto de expectativas” (p. 4) na confiança e, conseqüentemente, na experiência individual. Segundo o autor, é através do conjunto de expectativas formulado por cada indivíduo que cada um regula a sua vida, interpreta as situações e adequa os comportamentos perante determinadas situações de acordo com experiências anteriores (Ibidem). O sistema de expectativas fundamenta-se na

reciprocidade, que faz corresponder entre as expectativas individuais de cada um e as dos outros, e na mutualidade, que consiste no facto de ambos estarem em sintonia relativamente à forma como determinada situação decorrerá no futuro (Ibidem).

Rodrigues distingue também duas dimensões envolvidas na experiência atual e diária de cada indivíduo: a “esfera informativa” e a “esfera comunicacional” (Rodrigues, 2010, p. 20). Segundo o autor, a esfera informativa inclui os acontecimentos mundanos que fazem parte do nosso meio ambiente, enquanto a esfera comunicacional consiste num processo previsível e que ocorre entre pessoas do mesmo mundo cultural (Ibidem). O autor associa o valor de uma informação à natureza incontável e inexplicável do acontecimento, pois considera que os “acontecimentos são tanto mais informativos quanto menos previsíveis” logo, a importância de uma informação vai diminuindo gradualmente assim que começa a fazer parte das informações “socialmente aceites como prováveis e indiscutíveis”(2010, p. 21). Considera também que o processo informativo é irreversível e unilateral, uma vez que pressupõe a transmissão da informação a alguém que já conhece a mensagem, enquanto o processo comunicacional é reversível uma vez que cada interlocutor é destinador e destinatário de uma ou de várias mensagens (Ibidem).

Um conceito de elevada importância a estudar nesta dissertação devido à sua íntima associação à experiência é a memória Humana, pois, sendo a experiência fruto do hábito, naturalmente que para ter acesso à experiência o indivíduo precisa de aceder à memória, podendo fazê-lo através dos processos de rememoração e do processo de previsão. O processo de rememoração constitui a lembrança e resgate, no presente, de factos acontecidos no passado através do “reconhecimento e de familiaridade” através do aproveitamento de situações imprevistas para uma posterior rememoração, enquanto a previsão leva à suposição do que irá acontecer no futuro tendo em conta o presente (Rodrigues, 1999, p. 5).

Na sequência da evolução das novas tecnologias Rodrigues (2010) considera que a memória também sofreu alterações, principalmente na forma como os indivíduos guardam as experiências. Neste sentido, o autor distingue dois tipos de memória de acordo com o seu tipo de armazenamento – a memória mecânica e a memória humana. Considera a memória mecânica consiste no armazenamento físico e virtual de grandes quantidades de informação relativa a factos ocorridos que naturalmente tem vindo a registar um grande aumento. Já a memória humana consiste em lembranças que estavam esquecidas, ou até ignoradas, e que por algum motivo retornam como uma rememoração.

Ainda nesta perspetiva, Rodrigues (Ibidem) refere que a memória tem um papel muito importante na formação da experiência por permitir uma recordação ativa de determinada

situação, ainda que muitas vezes seja arquivada ou mesmo vaga, no entanto, são estas, as memórias reminiscentes das experiências que alimentam o testemunho do indivíduo e fazem parte da sua identidade.

Até ao momento temos vindo a falar das experiências sem as identificar quanto ao tipo de objeto com que lidamos. Neste seguimento, Rodrigues (1999) distingue quatro objetos da experiência como sendo: a sensação, a sensibilidade, o sentimento e o conceito constructum. O primeiro objeto da experiência – a sensação – consiste nas sensações que são captadas pelos órgãos sensoriais dos indivíduos – a visão, a audição, o paladar, o tato e o olfato. O segundo objeto da experiência – a sensibilidade – consiste na transformação das sensações em “memória corporal sensível” relacionando-as e distinguindo-as segundo graus e categorias diferentes (Ibidem, p. 6). O terceiro objeto – o sentimento – tem a ver com o prazer ou desprazer que as sensações proporcionam ao indivíduo. E finalmente o quarto objeto – o conceito constructum – que é constituído pelas características comuns que “a razão encontra nos objetos da sensação, da sensibilidade e do sentimento” (Ibidem, p. 6).

Tal como Rodrigues reconhece como primeiro objeto da experiência, os órgãos dos sentidos, com os quais já nascemos, permitem-nos captar o mundo através de sensações e processos sensoriais e são o primeiro sistema de mediação ao Mundo pois fazem desencadear as sensações de prazer e de desprazer perante os objetos do Mundo que conhecemos. Estes dispositivos mediáticos naturais, e de forma a responder aos estímulos do mundo, devem ser complementados com os dispositivos mediáticos artificiais que constituem a cultura relativa ao ambiente envolvente onde o indivíduo nasce e se desenvolve (Ibidem).

Quando se fala de experiências fala-se muitas vezes no conceito de quadros da experiência, que, de acordo com a relação de comunicação estabelecida, podem ou não ser partilhados pelos interlocutores. Os quadros da experiência, ou os contextos situacionais, como podem também ser denominados, consistem numa realidade construída pelo meio ambiente que a rodeia e pelo contexto em que esta se insere que influencia a sua perceção do mundo. Rodrigues (2010) compara os quadros da experiência a um palco de teatro ou à moldura de um quadro uma vez que considera existir uma linha que limita o espaço onde a ação acontece num mundo muito pessoal e diferente do que aquele que é vivido fora dessas linhas.

Cada experiência de vida quotidiana apresenta perspectivas variadas, limites e quadros de sentido diferentes bem como complexos processos. Convém realçar que numa experiência de vida quotidiana nunca vemos inteiramente as situações mas sim aquilo que

se coaduna com os limites dos nossos quadros de sentido, limites esses que não conseguimos identificar no momento mas que vão sendo ampliados ao longo da vida (Ibidem).

Tal como se diz popularmente “Somos aquilo que vivemos”, são as experiências e as histórias vividas em diferentes momentos e espaços que constroem os nossos quadros pessoais de referência, condicionam as nossas opções, e, conseqüentemente influenciam as relações comunicacionais que estabelecemos (Ibidem, p. 28).

Tal como todos os outros seres vivos que possuem o seu meio ambiente e vivem e interagem com o seu ecossistema fora do qual não conseguem sobreviver, segundo Rodrigues (1999) também os seres Humanos interagem com o seu ecossistema. Além disso, e contrariamente aos outros seres vivos, os seres Humanos transportam o ecossistema consigo e conseguem modelar o mundo de acordo com ele, sendo também capazes de atribuir sentido às interações estabelecidas com o meio ambiente, mesmo na ausência de estímulos, capacidades estas que o autor nomeia de Mundo vivido (Ibidem).

Desta forma, o que constitui o quadro de experiências dos seres Humanos é, não só o meio ambiente em que a experiência se desenrola, mas também a sua significação para o indivíduo e o facto de se encaixar ou não no seu quadro de sentido, ou seja, nas suas “fronteiras delimitadoras da experiência” (Rodrigues, 1999, p. 8). Os dispositivos de informação cada vez mais avançados incutidos no nosso quotidiano permitiram definir “novos horizontes da nossa experiência” (Rodrigues, 2010, p. 23). O campo da experiência é assim alargado devido a uma maior amplitude de ação perante o mundo, cada vez com maior abrangência espacial e temporal (Ibidem).

As potencialidades dos sistemas de informação supriram em muito o expectável há uns anos atrás ao colocarem “o mundo inteiro ao nosso alcance”, o que permitiu disponibilizar informação aos indivíduos, que depois a interpretam de acordo com o seu quadro da experiência (Ibidem, p. 27).

Por uma necessidade de complementação ou melhoria das nossas capacidades e processos de comunicação, estes dispositivos mediáticos passaram a integrar os próprios “órgãos de perceção” e as experiências de cada indivíduo (Ibidem, p. 24).

No entanto, e ao contrário do que se poderia pensar, apesar da “homogeneização informativa” causada pela mediatização da informação, os indivíduos não apresentam as mesmas ideias, perspetivas ou padrões culturais, aliás, pelo contrário, têm-se acentuado as ambivalências e a resistência coletiva de certas visões (Ibidem, p. 24).

O quadro de sentido definido numa situação assenta em pressupostos previamente estabelecidos em experiências da mesma natureza e depende da situação em si, bem como do que o indivíduo considera ser importante, compreensível e prudente (Ibidem).

Para cada situação de interação são definidas regras processuais e um quadro de sentido comum, sendo claramente esclarecidos os “papéis” e “identidades” de cada indivíduo, bem como o estatuto que cada interveniente irá ocupar (Ibidem, p. 89). Desta forma torna-se possível que ambos atuem numa realidade que lhes é comum e que as suas ações e discursos sejam coerentes.

Apesar das identidades serem estabelecidas apenas para determinadas situações, as identidades transitórias e ocasionais, algumas delas podem ser permanentes e constituir parte do perfil dos indivíduos. Relativamente às identidades permanentes, os indivíduos adotam papéis desse género enquanto filhos, pais, trabalhadores, e quanto às identidades transitórias ou ocasionais, estas constituem por exemplo os papéis assumidos enquanto pacientes numa consulta ou passageiros numa viagem onde não é assumida uma identidade de carácter duradouro (Ibidem).

Ao processo de deslocação abrupta de um quadro de sentido para outro o autor dá o nome de desconstrução de sentido. Este processo ocorre, por exemplo, quando uma situação apresenta determinado enquadramento que por algum motivo inusitado é interrompido e rompe com o quadro de sentido a que o indivíduo estava habituado para aquela situação, deslocando-o para um outro quadro de sentido (Rodrigues, 1999).

De acordo com Rodrigues, interpretado por Lopes, o mundo da experiência divide-se em quatro mundos: O “mundo natural”, o “mundo intersubjetivo”, o “mundo subjetivo” e o “mundo da linguagem”, transversal aos outros mundos (Lopes, 2007).

Enquanto o mundo natural engloba factos perceptíveis, a experiência vivida neste mundo é representada pelos acontecimentos que os sentidos de indivíduo são capazes de apreender. Quanto à experiência vivida no mundo intersubjetivo, esta é relativa a situações de interação com possibilidade de concórdia ou discórdia com o outro. Relativamente ao mundo subjetivo, este consiste no mundo individual em que cada indivíduo vive, ou seja, no mundo que lhe é exclusivo (Ibidem).

Por fim, o mundo da linguagem é transversal a todos os outros e regulado por normas próprias, sendo que é neste em que se inserem os testemunhos, a transmissão e a experiência simbólica (Lopes, 2007). Nesta linha de pensamento, Rodrigues (2010) refere que a experiência é indissociável da linguagem e ambas têm uma relação circular uma vez que, como refere o próprio autor no seu livro “Comunicação e cultura”: “Se, de facto, por

um lado, não podemos perceber senão aquilo que podemos nomear, por outro lado, o mundo só se vai desdobrando diante de nós à medida que vamos adquirindo a capacidade de o enunciar” (Ibidem, p. 98).

A figura abaixo, que representa a interpretação de Lopes (2007) da teoria da experiência de Rodrigues, demonstra de que forma a experiência interage com os mundos da experiência e também a presença da linguagem ao longo deste processo:

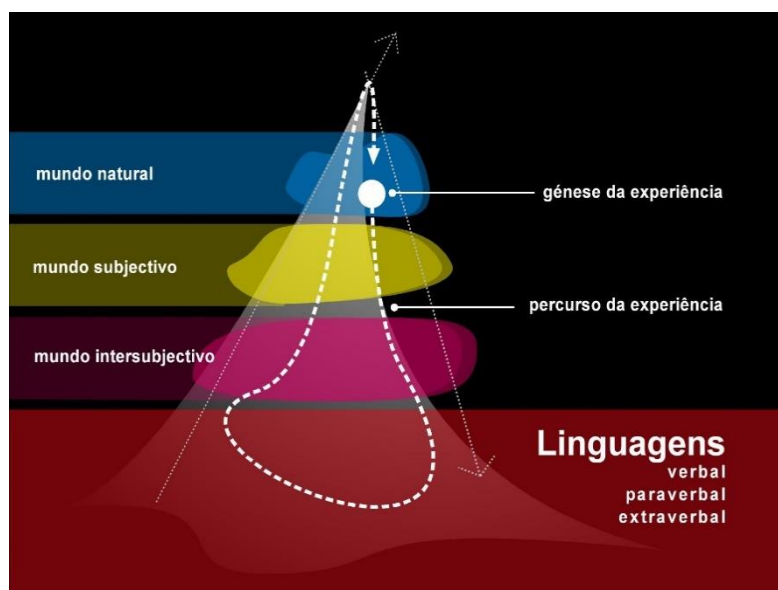


Figura 9 – Representação visual dos mundos da experiência (Lopes, 2007)

Segundo a imagem, a experiência inicia-se no mundo natural, através de experiências palpáveis ou sensíveis aos nossos sentidos, aumentando a subjetividade da experiência à medida que o seu trajeto continua, evoluindo pelo mundo subjetivo relativo às situações de interação condenáveis ou aceitáveis pelos interlocutores até ao mundo intersubjetivo, onde a experiência apresenta uma interpretação muito própria de determinada situação.

É na convergência destes mundos que Rodrigues (n.d.) constata que existem três tipos de relação entre a experiência e a comunicação: a do testemunho, existente entre quem teve uma certa experiência “directa e imediata” de um dado acontecimento e quem não a teve; a da transmissão, ocorrida quando alguém que não teve uma certa experiência directa nem imediata de um acontecimento que lhe comunicaram comunica a alguém que também não teve essa experiência; e simbólica, quando uma pessoa comunica com outra acerca de uma experiência que ambos conhecem ou viveram (p. 1).

Devido à importância do termo “testemunho” nesta parte da dissertação, antes de mais se esclarece o significado da palavra, segundo uma das definições fornecidas pelo dicionário da língua Portuguesa Priberam, que o entende por “Depoimento de testemunha em juízo” (Priberam, 2013d). De forma a aprofundar ainda mais o conceito, foi selecionada a palavra “depoimento” como significado preferencial de testemunho no contexto desta dissertação pois este é definido pelo dicionário como “Ato de depor em juízo; Declaração; Narração feita pelo depoente; Auto de declaração” (Priberam, 2013c). É exatamente no âmbito do testemunho, como sinónimo de depoimento que serão explanadas as experiências dos trabalhadores relativamente aos assuntos questionados.

Retomando as relações entre a comunicação e a experiência estão ilustradas na imagem abaixo e, segundo a adaptação de Lopes (2007), a dimensão simbólica tem características mais comunicativas, enquanto a do testemunho tem características mais informativas.

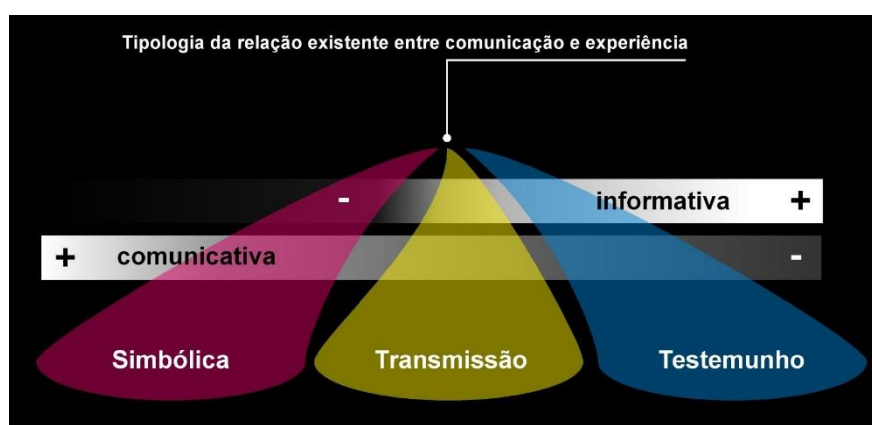


Figura 10 – Representação visual das relações entre comunicação e experiência (Lopes, 2007)

Apesar de um testemunho ser um tipo de relação mais fiável que a transmissão por se obter a experiência por parte da origem, neste tipo de relação o emissor controla a veracidade da informação pois experienciou as situações narradas podendo por isso conferir mais ou menos veracidade ao discurso sem que o destinatário se aperceba disso pelo facto de não a ter vivido. Muitas vezes existem dissonâncias nos discursos acerca de uma mesma experiência devido ao facto de se poderem ressaltar fatores físicos, psíquicos ou sociais do testemunho relativo à experiência que vivida pelo narrador. Além disso, como é natural, vários são os motivos que contribuem para que os indivíduos adotem determinada perspetiva de um acontecimento, valorizando certos aspetos e esquecendo outros também envolvidos. Estes têm a ver com a proximidade, os hábitos, os valores, os interesses, o ambiente social, entre outros fatores (Rodrigues, n.d.).

No testemunho, segundo Lopes (2007), “a proximidade dos factos impede a necessária distância indispensável à sua perspetivação, os hábitos, iluminam determinados factos e escondem outros (seletividade) valorizando uns em detrimento de outros”.

Logicamente que na transmissão de uma experiência o grau de fiabilidade poderá ser menor pois o indivíduo transmite aquilo que não viveu, ou seja, a credibilidade já não depende apenas dessa pessoa mas também daquele que transmitiu o testemunho inicialmente. Neste caso, como a mensagem circula numa cadeia de transmissão, para reconstituir a experiência deve averiguar-se o testemunho de quem viveu a experiência e ter em atenção a exatidão de cada um dos indivíduos envolvidos na transmissão da experiência (Rodrigues, n.d.).

Tanto os testemunhos quanto as transmissões têm carácter informativo uma vez que dão a conhecer a um indivíduo uma experiência com a qual este não experienciou.

No que respeita à relação simbólica da comunicação com a experiência, esta implica um reconhecimento por parte do destinatário uma vez que esta é uma experiência partilhada pelos dois interlocutores onde se pretende retratar um “quadro de experiências comuns” (Rodrigues, n.d., p. 4). Apesar de ambos os interlocutores terem vivido ou conhecido a mesma experiência, nem sempre a forma como os autores as interpretam são partilhadas pelos dois devido aos fatores enumerados acima e ao facto das experiências serem algo muito pessoal. No entanto, dos três tipos de relação entre comunicação e experiência, a relação simbólica é aquela que implica mais envolvimento dos interlocutores pois ambos viveram a situação e partilharam factos, acontecimentos e situações.

Além da linguagem, comunicação verbal da experiência, a comunicação não-verbal reveste-se de igual ou maior relevância no modo de comunicar a experiência. O que se expressa, concomitantemente à transmissão verbal da experiência, demonstra por vezes sentimentos e comportamentos diferentes que definem ainda melhor o que o seu autor está a sentir. Apesar de ser possível incluir isso no discurso obviamente que, quando os interlocutores o comunicam, alteram o sentido original dos seus sentimentos e comportamentos.

No entanto, analisar a comunicação não-verbal é complicado e para que a comunicação não-verbal transmitida pelo interlocutor seja amplamente entendida pelo outro isso “não depende unicamente do domínio dos signos, mas de dispositivos contextuais que elaboram o horizonte de um mundo próprio do sentido”, tornando necessária a partilha, por parte dos interlocutores, do mesmo quadro da experiência

(Rodrigues, 2010, pp. 115-116). Desta forma, “Ter em comum um mesmo quadro da experiência” consiste em que ambos os interlocutores partilhem os mesmos sentidos atribuídos aos comportamentos e os adotem como seus quando se veem perante certas situações, o que o autor denomina de “competência empática” (Ibidem, p. 116). Devido à partilha do mesmo quadro da experiência é possível ao interlocutor entender o sentido do que o outro expressa, mesmo não-verbalmente, uma vez que os sentidos possíveis para aquela situação foram já delimitados (Ibidem).

O autor da teoria da experiência abordada neste estudo distingue também duas modalidades principais da experiência, a modalidade tradicional e a modalidade moderna. As modalidades da experiência consistem em quadros de sentido que os indivíduos atribuem às situações e sobre os quais atuam. As modalidades da experiência, devido às suas características, permitem compreender a relação entre saberes da experiência e saberes científicos.

Apesar das suas manifestas diferenças e discordâncias, a experiência tradicional e a experiência moderna coexistem em qualquer espaço e tempo, e, ao contrário do que se possa pensar, não representam determinadas épocas ou períodos da história e estão presentes em todas as sociedades. Desta forma, como forma de esclarecimento de algo que está estabelecido popularmente, a tradição não significa uma realidade antiga e distante nem a modernidade uma realidade atual ou recente. Estes conceitos consistem em “duas maneiras distintas e, em grande medida, opostas de experienciar o mundo e que se manifestam em crenças, legitimações, atitudes, discursos, comportamentos” (Rodrigues, 1999, p. 10). O que distingue a tradição da modernidade são as interpretações dadas aos comportamentos, aos discursos, às experiências e tornar coerentes os acontecimentos, ou seja, face às experiências com que se deparam, o autor considera que os indivíduos formulam diferentes conceções, podendo os seus quadros de sentido ser “quadros tradicionais e modernos da experiência” (Rodrigues, 2010, p. 49).

Por modalidade tradicional da experiência deve entender-se a forma originária da experiência, uma vez que esta assenta em saberes “que são fundamentados no facto de serem transmitidos, e não em razões autónomas da tradição” (Rodrigues, 1999, p. 10), enquanto por modalidade moderna da experiência se deve entender como um “processo complexo de rutura para com a tradição e de autonomização dos diferentes domínios e das diferentes dimensões da experiência, com a consequente rutura entre a esfera da natureza e a esfera da cultura” (Ibidem, p. 11).

A tradição privilegia a percepção da experiência de forma natural, sendo por isso a oralidade o dispositivo de mediação privilegiado e a linguagem considerada um instrumento de comunicação preferencial, pois é através da língua que percebemos o mundo e que é possível distinguir e perceber o mundo em que vivemos. Pela tradição, as crenças são fundamentadas na transmissão dos saberes, de cuja origem já não há memória, impondo-se aos indivíduos como naturais e indiscutíveis (Ibidem).

No modelo tradicional, o grupo de pessoas que constituem uma referência para o indivíduo correspondem ao seu grupo de pertença, ao espaço onde se movimenta e as pessoas com quem o indivíduo convive e faz a sua vida pessoal e profissional diária, estando assim geograficamente delimitada por fronteiras culturais e familiares, ou seja, pelo espaço onde os indivíduos “nascem, crescem, são socializados, casam, trabalham e morrem” (Rodrigues, 1999, p. 12).

Na modalidade moderna, a experiência já não é delimitada por fronteiras deste tipo, permitindo-se socializar com indivíduos de fora dessas fronteiras, independentemente da partilha do mesmo espaço cultural. A sociabilidade deixa assim de estar relacionada com as fronteiras locais passando a estar relacionada com os projetos individuais de cada um, autonomizando-os (Rodrigues, 1999). A modalidade moderna da experiência pretende romper com “os valores tradicionais” (Rodrigues, 2010, p. 60), consiste num processo de emancipação pessoal e de rutura para com a tradição. Enquanto isso, a tradição que perpetua a sabedoria do passado e trava o desenvolvimento pessoal (Rodrigues, 1999, p. 11).

Quando se fala em modernidade, e tendo em conta o que refere o autor, fala-se de mudança e viragem, contrariamente à herança invocada pela tradição, e que, devido ao hábito e ao seu carácter rotineiro, perdeu o seu significado original.

Neste seguimento, a tradição e a modernidade coexistem em todas as épocas de forma tensional, por serem “perspetivas da experiência que se confrontam constantemente” (Rodrigues, 2010, pp. 82-83). A tradição apresenta pressupostos e características que a modernidade desaprova e pretende eliminar, enquanto a modernidade tornar-se-á também ela uma tradição, formando assim um círculo vicioso (Ibidem).

Na sequência dos modos de percepção da experiência definidos por Rodrigues que tanto podem ser tradicionais como modernos, podemos afirmar a existência de três modelos de comunicação que, também eles, podem coexistir num mesmo espaço e tempo e são compatíveis uns com os outros, apesar das suas ideias distintas: o modelo informal

da comunicação tradicional, o modelo da comunicação moderna e o modelo da comunicação reticular (Ibidem).

O modelo tradicional da comunicação "acompanha, sublinha e prolonga o conjunto das atividades através das quais o homem se relaciona, direta e imediatamente, consigo próprio, com o mundo à sua volta e com os outros", sendo que está presente em quase toda a vida quotidiana dos indivíduos (Ibidem, pp. 128-130).

Já o modelo de comunicação moderna, seguindo a forma moderna de perceber a experiência tende a romper com o quadro tradicional da comunicação, sendo que a autonomia que o indivíduo moderno apresenta face às coisas permite-lhe alcançar projetos racionais independentes da tradição e das heranças coletivas (Ibidem, pp. 130-131).

Quanto ao modelo de comunicação reticular, em crescimento desde meados dos anos 70, o autor reconhece que este constitui duas redes de comunicação: uma rede eletrônica onde circulam mensagens entre interlocutores ligados entre si; e uma rede de comunicação aleatória e transversal que interliga indivíduos independentemente da distância (Ibidem).

Outro tema abordado por Rodrigues (2010) relativamente à experiência, e de particular importância devido à natureza deste estudo, é a tensão existente entre o "saber-fazer do técnico e o saber-dizer do cientista", entre o discurso e a ação (p. 76).

Enquanto o saber-fazer está associado à dimensão prática da experiência quotidiana que abarca um "conjunto de saberes que se ignoram, que se dão como naturais e indiscutíveis" provenientes da repetição de certa atividade, o que leva ao esquecimento do saber em si e à sua naturalização enquanto o saber científico do cientista se comunica através do discurso, a experiência quotidiana comunica-se (ou trai-se) pelo discurso mas também pela observação comportamental (Ibidem, p. 84). A experiência quotidiana, fruto da intuição e de situações diárias, surge de "processos empáticos e de mecanismos intuitivos que se vão desenrolando, pela experiência que o convívio do aprendiz com o mestre confere" (Ibidem, p. 85). No entanto, existe sempre um fosso entre a experiência experienciada pelo seu autor e a sua verbalização racional, presente não só no investigador quanto à experiência quotidiana estudada mas também no autor quanto à experiência vivida (Ibidem).

Na sequência do conhecimento científico e do conhecimento experimental, da competência do dizer e do saber, o autor reconhece também a sabedoria tradicional da sabedoria disciplinar. A sabedoria tradicional, que consiste no "saber-fazer do técnico", assenta no conjunto de saberes herdados pelos testemunhos de outros indivíduos e é

comparado a um processo inicial de aprendizagem entre o mestre e o aprendiz (Rodrigues, 1999, p. 15). Enquanto isto, a sabedoria disciplinar moderna apoia-se no conhecimento científico, discursivo e especializado que lhe dá a competência do “saber-dizer” (Ibidem). Estes dois tipos de conhecimento chocam entre si e enquanto a sabedoria tradicional atribui uma função pragmática ao dizer, a sabedoria disciplinar atribui uma função pragmática à competência do fazer (Ibidem).

Tendo em conta a relação entre comunicação e experiência segundo Rodrigues (n.d.), pode concluir-se que os testemunhos em estudo nesta dissertação se enquadram no seu conceito de testemunhos de experiências, uma vez que o que os entrevistados irão transmitir são experiências que apenas eles vivenciaram, enquanto o entrevistado, ou mesmo o leitor, não as vivenciaram.

Além disso, o que será também ressaltado nesta dissertação é aquilo que Rodrigues (2010) distingue como o saber-fazer do técnico relativamente à dimensão prática da experiência.

Desta forma, este tema e este autor, sendo dos principais nesta dissertação devido ao seu caráter autobiográfico, serão retomados mais adiante por forma a apoiar todo o estudo realizado em torno das experiências profissionais em estudo.

No capítulo que se segue iniciar-se-á a abordagem à comunicação institucional com o intuito de apoiar o estudo relativamente à comunicação institucional e suas práticas.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo 2 – Comunicação Institucional

Na sequência do estudo do tema da comunicação Humana e da experiência, este capítulo revela-se fundamental uma vez que esta dissertação se dedica à análise das experiências profissionais de um grupo de trabalhadores da instituição CTT – Correios de Portugal, SA, cujo objetivo é conhecer as suas práticas experienciais ao nível da comunicação no subsistema intrainstitucional.

2.1 Design de Comunicação institucional

No sentido de iniciar o capítulo dedicado à comunicação institucional, torna-se imperativo conhecer os significados atribuídos pelos teóricos à palavra instituição, bem como esclarecer a palavra organização de forma a contextualizar os temas que se seguem.

A instituição, segundo Lopes (2004b), debruçando-se na perspetiva de Rodrigues, autor da teoria da experiência abordada anteriormente nesta dissertação, “designa toda a forma de controlo e de determinação das condutas individuais no seio do grupo organizado que possui uma estrutura, finalidades coletivas e uma fonte de poder” (p. 3).

Lopes (Ibidem) define, ainda, instituição como “um sistema formal, vivo, aprendente, aberto à mudança que se estrutura de modo a responder a um conjunto de necessidades humanas e sociais, que justificam e explicam a sua origem” e confere-lhe uma missão e identidade próprias, pois esta é construída por normas, crenças, sistemas de valores e códigos de comportamento (p. 3). Refere que a instituição é formada por “interações pessoais e grupais que coproduzem formal e informalmente a unidade entre as organizações que a integram e que a distingue entre as demais” (Ibidem).

É visível que em ambas as definições, a instituição é vista de uma perspetiva Humana como um grupo social no qual está presente a noção de estrutura, conduta e normas específicas e reguladas. Além disso, a instituição implica interações entre os indivíduos que a constituem, bem como a partilha de objetivos comuns e a busca de uma mesma finalidade em prol da instituição.

Quanto à palavra organização, Lopes (Ibidem), baseada nas perspetivas de Max Weber e Richard Hall, concluiu que esta é “um conjunto de agrupamentos/coletividades mediados pela instituição e missão institucional”, sendo que estas podem ser identificadas por normas impostas, diferentes níveis de autoridade, entre outros (p. 4). Nesta linha de pensamento, as organizações podem surgir em qualquer contexto, têm um carácter contínuo e estão relacionadas com a missão e objetivos institucionais uma vez que se inserem nesse âmbito.

Após esclarecidos os conceitos de instituição e organização, é essencial esclarecer e dissipar dúvidas que possam surgir relativas ao termo *design*. Apesar da definição da palavra *design*, quando utilizada isoladamente, relativa à criação de objetos, produtos ou obras gráficas ser correta, os conceitos design institucional e design de comunicação institucional a abordar neste capítulo relacionam-se não com o aspeto visual e estético de algo, mas sim com a criação, a constituição e a composição de todo o ambiente institucional.

Relativamente ao *design* institucional, Goodin (1996), professor e investigador na área de ciências sociais e autor do livro “*The theory of institutional design*”, teoriza este conceito. No entanto, Goodin afirma não ser seu objetivo definir o termo, o que até tenta evitar ao longo do seu livro, preferindo que cada disciplina envolvida no conceito fale por si. As instituições sociais moldam a vida social dos indivíduos e para que seja possível compreender essa influência é necessário compreender primeiramente o conceito de “*new institutionalism*” através das disciplinas que o envolvem (p. 2).

Assim sendo, Goodin (Ibidem) aprofunda a contribuição de cada uma das disciplinas relevantes para a constituição do novo institucionalismo, fazendo, no entanto, uma contextualização do antigo institucionalismo e da sua evolução. As disciplinas consideradas são a história, a sociologia, a economia, a ciência política e a teoria social.

O novo institucionalismo é assim composto e afetado por cada uma das disciplinas referidas, sendo que os novos institucionalistas foram introduzindo nos seus estudos aspetos das várias disciplinas mencionadas, associando-as às instituições (Ibidem).

O autor considera que a história continua a estar associada à forma de funcionamento das estruturas sociais, moldando, através do passado, o indivíduo e o seu comportamento futuro. Apesar de nem sempre ser assim, atualmente, o foco é maior nas instituições sociais constituídas pela família, pela igreja e pelo mercado laboral e menor nas áreas de assistência social, obras públicas ou entidades de saúde pública (Ibidem).

Quanto à sociologia, desde sempre que esta área foi considerada no estudo das instituições sociais. No estudo da sociologia moderna, autores como Weber e Marx focavam-se na forma como as instituições consideravam os indivíduos como parte desse sistema social. Mais tarde, outros autores tentaram decair a importância dada às estruturas sociais na constituição e na moldagem das ambições dos indivíduos bem como nos seus comportamentos e decisões (Ibidem).

Contudo, novos institucionalistas sociológicos concluem que as ações são individuais mas integram um contexto institucional coletivo, sendo que as ações são tomadas de acordo com o ambiente institucional em que os indivíduos se inserem bem como os seus

efeitos são também afetados por esse ambiente (Ibidem). As instituições desempenham, assim, um papel importante nas ações individuais dos membros que as compõem, uma vez que, segundo o autor “*Those actions are shaped, and their effects affected and deflected, by the institutional contexts in which they are set*” (Ibidem, p. 6).

Enquanto o antigo institucionalismo sociológico se centrava na forma como entidades coletivas como família, escola, igreja ou profissão constituíam as instituições que modelavam os indivíduos, o novo institucionalismo focava-se no estudo de como as instituições podiam mudar os indivíduos e as suas preferências. No entanto, ambos estudam de que forma o comportamento individual pode ser moldado pelo contexto coletivo em que os indivíduos se inserem (Ibidem).

Às instituições económicas, Goodin (Ibidem) associa a escolha como a variável mais importante nesta disciplina institucional, devido à importância que as escolhas passadas têm na modelação do presente, e, conseqüentemente, do futuro. A economia pressupõe escolhas individuais que se inserem em determinado coletivo grupal e em determinado contexto e são as escolhas desses indivíduos e grupos que influenciam o presente e futuro dessas instituições.

Já no campo da ciência política, Goodin (Ibidem) aponta como ponto principal o poder, pois na política está bem presente a capacidade de um indivíduo, normalmente o superior máximo, controlar as ações e escolhas dos outros elementos do grupo, desconsiderando-os com o objetivo de levar avante os seus objetivos.

Certas posições dentro de uma instituição pressupõe mais poder que outras, por isso os mais poderosos têm mais espaço para realizar a sua vontade, contrariamente a outros indivíduos cujas opiniões são desconsideradas devido ao poder institucionalizado (Ibidem).

Goodin (Ibidem) considera que, em qualquer modelo teórico de explicação do conceito de novo institucionalismo, as preferências dos indivíduos devem ser consideradas como algo vindo de fora do modelo, pois, elas vêm, “...ultimately, from structures of past experiences, prior of socialization or social location” (p. 17). O autor afirma que os indivíduos são fruto daquilo que viveram, das interações que tiveram com o mundo e com outros indivíduos, bem como do ambiente social em que este se insere, ou melhor, onde nasceu, cresceu, viveu e se desenvolveu. Ao longo da vida os indivíduos adquirem uma certa bagagem cultural que influencia as suas escolhas diárias e a decisão em seguir por um caminho ou por outro. Esses valores e interesses, parte de uma cultura muito particular, são adquiridos pelo ambiente social em que os indivíduos nasceram, viveram e cresceram (Ibidem).

O novo institucionalismo é, então composto pela variedade de contextos disciplinares referidos anteriormente, cujas diferenças se complementam, pois, segundo o autor “*The new institutionalism is at root a reminder of the various contextual settings within which social action is set*” (Ibidem, p. 19).

Goodin caracteriza o novo institucionalismo tendo em conta a influência entre os indivíduos e os grupos sociais em que estes se inserem, definindo que, tanto os indivíduos quanto os grupos sociais, seguem os seus objetivos inseridos num contexto forçado pelo coletivo, uma vez que as instituições, devido à sua estrutura algo rígida, compostas pela padronização e institucionalização de papéis, normas e comportamentos exercem pressão sobre os indivíduos que as compõem. Apesar de tudo, um aspeto positivo das restrições e normas impostas pelas instituições é o facto de permitirem aos indivíduos que as constituem que estes atinjam os seus próprios objetivos e concretizem os seus projetos, pois, segundo o autor, os mesmos aspetos contextuais que limitam as ações do coletivo, provenientes de experiências passadas, modelam também as ambições e preferências dos que dele fazem parte. Ainda que modeladas e restringidas, são as ações tomadas pelos indivíduos ou pelos grupos em que estes se inserem que estimulam a sua vida a nível social (Ibidem).

De acordo com cada disciplina, a interpretação de instituição varia tal como variam as suas tradições e práticas. Desta forma, Goodin (Ibidem) considera que tanto a explicação de uma instituição quanto a definição do conceito são hermenêuticas, pois, geralmente, entendemos o que uma instituição é por aquilo que ela faz e pela sua razão de existência.

De um ponto de vista externo e de uma forma muito geral, Huntington 1968, citado por Goodin (1996) considera uma instituição social como apresentando um “*stable, valued, recurring pattern of behaviour*” (p. 21) ocorrido na instituição ou por ela causado. O autor considera esta definição realmente muito geral, no entanto, abrangente e comum a diversas atividades sociais que queiramos considerar instituições, inseridas numa das esferas da institucionalização definidas pelo autor.

Goodin (Ibidem), através de Eisenstadt (1968), considera instituições aquelas que se insiram nas seguintes esferas: Familiar, relativa a relações familiares, biológicas e geracionais; Educacional, que abrange a relação de jovens e adultos e a transmissão de aspetos culturais através de gerações; Económica, que “*regulates the production, distribution and consumption of goods and services within any society*”; Política, relativa ao exercício do poder numa sociedade e à mobilização de recursos para a prossecução de objetivos coletivos; Cultural, que abrange a criação, conservação e disseminação de

costumes e valores culturais; E de estratificação, que “*which regulates the differential distribution of positions, rewards, and resources and the access to them by the various individuals and groups within a society*” (p. 22).

Devido à relativa estabilidade e rigidez das estruturas institucionais, Goodin introduz o conceito de institucionalismo – “*the process by which organizations and procedures acquire value and stability*” (Goodin, 1996, p. 22, suportado em Hunnington, 1968). Segundo Soskice, Bates e Epstein (1992), citado por Goodin (Ibidem), é exatamente pela estabilidade e pela previsibilidade que as instituições proporcionam que valorizamos os padrões institucionalizados.

As instituições ou os ambientes institucionalizados são normalmente estáveis e previsíveis, no entanto, estas não são “*eternal and immutable*” pois, uma vez constituída por pessoas e inseridas no meio ambiente, elas estão sujeitas a transformações (Ibidem, p. 24).

Segundo Goodin (Ibidem), existem três motivos pelos quais uma instituição social pode mudar ao longo da sua existência: Por uma ocorrência acidental ocorrida de forma natural, sem qualquer intervenção causal, apenas uma mera contingência; Devido a uma questão de evolução de caráter intencional, ou não, mas sempre com o objetivo de a instituição se ajustar ao meio envolvente onde está inserida, como que por uma questão de sobrevivência; Ou então como resultado de uma mudança intencional e propositada para que determinado objetivo ambicionado por indivíduos ou grupos seja atingido, e ainda que o resultado de determinada ação não seja o esperado, esta mudança não deixa de ter caráter intencional.

Muitas vezes, tanto mudanças sociais como institucionais devem-se aos três motivos supra mencionados: acidente, evolução e intenção (Ibidem, p. 25). Para o autor, a mudança intencional é muito importante para conhecer a história evolutiva das instituições pois permite compreender de que forma foi escolhido um caminho em detrimento de outro (Ibidem).

O design institucional, a ação de desenhar e redesenhar as instituições são, desde logo, atividades intencionais, desta forma, o design institucional só deve ser utilizado quando existe intenção por parte das instituições. Apesar das mudanças ocorrerem nas instituições pela intenção dos agentes em atingir certos objetivos, individuais ou coletivos, as ações propositadas ou os seus resultados podem não ser desejadas por todos os envolvidos (Ibidem).

As instituições são fruto de ações intencionais que normalmente não são bem-sucedidas, ou seja, cujo resultado não correspondeu ao esperado ou desejado (Ibidem).

Segundo o autor, a maioria das instituições desenvolvem-se de forma independente e impermeável às ações intencionais de design institucional Humano, sendo muitas vezes moldadas pelas ações de design indiretas, desta forma, os resultados não são diretamente fruto dessas mudanças intencionais. No entanto, o design e o redesign têm algum espaço de manobra, pois, segundo Perrow, mencionado por Goodin (Ibidem), é possível controlar as situações não planeadas, prevendo, moldando e alterando a “*the frequency and direction of accidents*” que ocorrem nas instituições através de ações de caráter intencional (p. 29).

Ou seja, quando não é possível atingir um objetivo através de ações diretas, os indivíduos responsáveis devem então tentar indiretamente. Devido à influência que o passado desempenha no presente e no futuro dos indivíduos, e consequentemente das instituições, muito do trabalho dos profissionais de design institucional passa por lidar com o passado e com as heranças culturais, principalmente no caso de esse passado poder influenciar e limitar os comportamentos e as opções do presente e do futuro. Apesar do passado conferir às instituições limitações e constrangimentos, também lhes conferem diferentes possibilidades e particularidades (Ibidem).

A propósito do conceito de design institucional, Goodin (Ibidem) reconhece a definição de design de Bobrow e Dryzek (1987) como sendo a mais fidedigna, que esclarece que “*design is the creation of an actionable form to promote valued outcomes in a particular context*” (p. 31), neste caso específico, em contexto institucional.

Goodin (Ibidem) associa a noção de design à correta inserção do objeto projetado no seu meio ambiente, enquanto, para o autor, as instituições com maior longevidade constituem bons exemplos de um design institucional bem concebido pois pressupõe que essas instituições se conseguiram encaixar corretamente no meio ambiente em que se inserem bem, adaptando-se às suas alterações.

A análise de um bom design não deve incluir apenas a perspectiva interna mas também critérios de avaliação externos pois existem motivos para agir de ordem interna e externa. As razões internas derivam da motivação, desejos e princípios, bem como objetivos da instituição e seus indivíduos, enquanto as razões externas derivam de factos desligados das crenças individuais (Ibidem).

O design institucional é uma questão de estética e funcionalidade que potencia a qualidade do ajuste ao ambiente em que a instituição se insere. Neste sentido, a política que Goodin considera ser mais importante para o design institucional a exequibilidade das ações e medidas instituídas nesse âmbito (Ibidem).

Os princípios que Goodin enumera como fundamentais para um design institucional bem conseguido e que promova um eco moral nas instituições sociais são a revisibilidade, a robustez, a sensibilidade, a motivação, a complexidade, a publicidade e a variabilidade.

Quanto à revisibilidade, conceito que classifica o contrário da ciência, "*learning by doing*", o autor defende que para um bom design institucional existe a necessidade de aquisição de conhecimento através da experiência de uma certa situação (Ibidem, p. 40). Este é um princípio essencial para o design institucional pois implica também a honra, o compromisso e a confiança (Ibidem).

Relativamente à robustez, este princípio refere-se ao vigor das instituições que devem ser capazes de se adaptar fortemente a situações diferentes, mudando e acomodando-se às mudanças ocorridas no seu ambiente envolvente sem que sejam por elas destruídas (Ibidem).

Além disso, a sensibilidade também deve estar presente neste processo pois a instituição é constituída por atores sociais com as suas próprias motivações e princípios e, uma vez que são elas que os movem, a instituição deve ser sensível aos seus impulsos egoístas e aos seus motivos altruístas. Desta forma, a instituição deve construir uma estrutura com base na confiança e procurar a convergência entre as motivações dos indivíduos e as da instituição (Ibidem).

A motivação, explicada por acréscimo, é também um princípio importante pois é isso que faz evoluir a instituição representada pelos seus atores sociais, que têm as suas próprias motivações pessoais. No entanto, conjugando e fazendo corresponder as motivações pessoais dos indivíduos com os objetivos institucionais, os resultados são certamente benéficos para a instituição (Ibidem).

Através da publicidade, um dos princípios apontados por Goodin (Ibidem), é possível fazer convergir as motivações dos indivíduos com os objetivos e valores da instituição, constituindo esta uma valiosa ferramenta de proteção da instituição.

O princípio da variabilidade permite melhorar as capacidades do design institucional através das filosofias aprender fazendo e pela regra de tentativa-erro que deve estar presente nas instituições. A variabilidade defende a experiência em diferentes estruturas, em diferentes locais e ainda a reflexão sobre todas essas aprendizagens (Ibidem).

Estes são os princípios de design institucional que devem ser cumpridos quando se está a desenhar ou redesenhar instituições sociais. Além disso, se se pretende entender como a vida social ocorre e como pode funcionar melhor, o autor considera a instituição como algo a investigar e compreender (Ibidem).

Neste sentido, Goodin (Ibidem) esclarece o termo “design institucional” como não sendo apenas sobre “*the devisign, from scratch, of new social arrangements*”, mas sim “*the Project of rethinking and reshaping things – perhaps quite modestly – rather than the project of giving them their initial form*”, comparando o termo utilizado com uma “intervenção institucional” para repensar e moldar aquilo que pode melhorar na instituição (p. 55). Desta forma, o design institucional não consiste na criação de raiz de novos mecanismos sociais, mas na sua recriação e reestruturação. O design institucional permite estudar as estruturas e os mecanismos que coordenam o comportamento dos indivíduos e procedimentos sociais (Ibidem).

Na sequência do conceito de design institucional sugerido por Goodin, Lopes (2004b) introduz-se o conceito de Design de Comunicação Institucional, considerando-o como uma “ferramenta concetual que pode contribuir para tornar eficaz (os resultados da missão institucional) e eficientes (as estratégias que aos resultados conduzem) os seus processos” (p. 1).

Para a construção da sua teoria sobre o conceito de design de comunicação institucional, a autora apoia-se na teoria orquestral da comunicação sugerida pela Escola de Palo Alto abordada no capítulo 1.2.2 desta dissertação, citando Berger & Luckman (2000, p. 87), que defendem a instituição como sendo “um produto objetivado e construído pelo Humano” (Lopes, 2004b, p. 2). Desta forma, Lopes reconhece a instituição como um “mediador da convivialidade inter-humana” (Ibidem).

Para Lopes (Ibidem, p. 1), acima de tudo, o design de comunicação institucional dirige-se aos Humanos com o objetivo de “promover a inter-compreensão”, finalidade da interação Humana, sendo por isso que se orienta pela Declaração dos Direitos do Homem estatuída em 1948. Tal como a interação Humana busca a intercompreensão, também a interação face-a-face mediada pelo ambiente institucional tem esse objetivo, que nem sempre é bem conseguido. A hierarquização institucional contribui para a incompreensão entre os indivíduos, uma vez que, muitas vezes os subordinados têm um papel passivo, enquanto apenas os superiores desempenham um papel de emissor ativo na comunicação, gerando assim uma comunicação unidirecional. Este tipo de interações cujos discursos se baseiam na quantidade de informação leva erradamente ao isolamento dos subordinados e, contrariamente ao que se possa pensar, reduzem a motivação distanciando-os da missão institucional (Ibidem).

Ora o Design de Comunicação Institucional, segundo Lopes (Ibidem), pretende harmonizar a componente Humana da instituição com a missão institucional com o objetivo

de fomentar a integração e motivação dos que a constituem, permitindo-lhes ter um papel mais ativo na operacionalização da missão institucional.

Tal como Goodin, para o estudo das instituições, Lopes também se baseia nas teorias e concepções sociológicas de Max Weber, entre Michel Foulcaut, Giddens e outros.

Max Weber defendia uma “organização burocrática” pois dava muita importância à hierarquização das organizações, à autoridade hierarquizada, às regras estatuídas através de regulamentos, às relações formais, bem como à informação e à escrita, para o funcionamento da instituição e armazenamento da memória institucional (Lopes 2004b, p. 2). Já para Foulcaut, a organização é vista como um local onde o indivíduo deve estar isolado e onde o importante é o espaço de trabalho e o cumprimento dos horários. No entanto, mais recentemente, um estudo de William Ouchi (1979, 1982) veio contradizer os autores pois considerou que existem nas instituições relações informais com os superiores, que de certa forma os subordinados também participam nas decisões bem como enfatizam o trabalho em equipa (Ibidem).

Atualmente, e devido às mudanças sociais, o exercício da autoridade em ambiente institucional é diferente, o trabalho em equipa é mais valorizado, no entanto, existem problemas de desmotivação e as estratégias adotadas pelas empresas para aumentar a motivação e o sentimento de pertença às instituições já não são suficientes, sendo por isso necessário repensar a intercompreensão, a verdadeira missão da comunicação institucional (Lopes, 2004b, p. 3). Segundo Lopes (Ibidem), “a essência da C.I. reside nos processos relacionais e internacionais desenvolvidos em situações, onde os seus protagonistas mediados pela instituição reconhecem e avaliam as significações dadas aos seus desempenhos” (p. 3).

Lopes identifica o conceito de burocracia/autoridade como estando relacionado com o sistema de comunicação institucional, reconhecendo que a autoridade já não consiste numa constituição rígida e autoritária de poder, pois atualmente também se expressa através da “valorização, o respeito, o reconhecimento, a humanização da ciência e da técnica, a utilização e o desenvolvimento dos recursos humanos” (Ibidem, p. 3). A autoridade implica as competências de comunicação relativas “ao saber recensear, hierarquizar e qualificar, identificar problemas/necessidades, a dinamizar recursos” como também consiste na capacidade de saber organizá-los e utilizá-los num processo de mudança necessário em prol dos objetivos da empresa (Ibidem).

Segundo Lopes (Ibidem), o design de comunicação institucional “tem por objetivo provocar a cooperação entre os membros, e produção de soluções e da argumentação racional tendo em vista a resolução dos problemas comuns. E, ainda, responder à

necessidade de compreender as atitudes das pessoas e o conhecimento do que as motiva” (p. 4). Mais uma vez a recuperação da intercompreensão, tão necessária às relações Humanas.

De forma a compreender o complexo design de comunicação institucional tendo em conta os conceitos relacionados, Lopes (2004b) esquematiza o processo na figura que se segue através do estabelecimento de ligações entre os eixos conceituais e os campos de estudos:

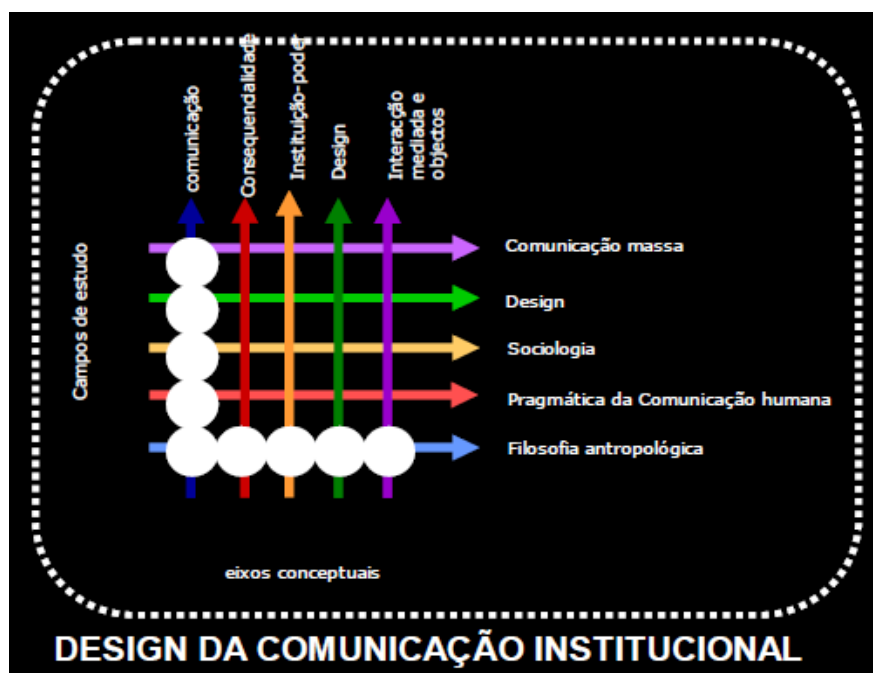


Figura 11 – Esquema do Design de Comunicação Institucional (Lopes 2004b, p.5)

A autora Lopes representa o processo de Design de Comunicação Institucional do seguinte modo:

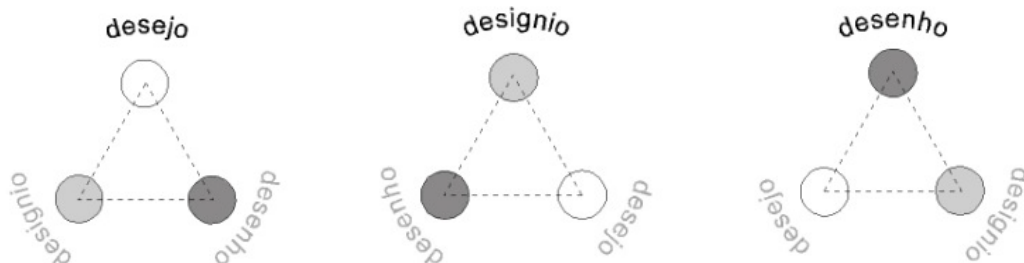


Figura 12 – Evolução da tríade projetual do design de comunicação institucional (Lopes, 2004b, p.

8)

Lopes (2004b, p. 7), orientada pela tríade da aprendizagem de Edward Hall (1994) e pelo conceito de Francisco Providência (1998) sobre Design “Desejo, Desenho e Desígnio”, define a tríade do design de comunicação institucional sublinhando o percurso iterativo que se inicia com o desejo, evolui para o desígnio e concretiza-se no desenho, o programa de intervenção institucional ação.

Enquanto desejo, o design de comunicação institucional refere-se à motivação de agir; enquanto desígnio, o design de comunicação institucional refere-se ao propósito, à vontade manifesta em objetivos e aos constrangimentos que sempre existem nos contextos de vida real em que a comunicação institucional se concretiza; enquanto desenho, o design de comunicação institucional destaca o programa de intervenção Lopes. Estas três palavras constituem três famílias semânticas que a autora evidencia como importantes no processo de design de comunicação institucional (Ibidem).

As três famílias semânticas do design de comunicação institucional têm em comum o facto de os indivíduos agirem deliberadamente e de forma consciente sobre o que tencionam intervir (Ibidem).

Assim, a família do desejo envolve a procura da felicidade e do prazer, é de natureza espontânea e consiste num instinto que permite aos indivíduos tender mais para algo que lhe cause satisfação. A família do desenho é considerada arte e ciência de representação, esta manifesta o desejo e é orientada pelo desígnio. Já a família do desígnio partilha com o desenho e o desejo o propósito das suas ações (Ibidem).

Esta tríade constitui a “totalidade do sistema e do processo da criação, da conceção, do projeto, da programação da intervenção e da avaliação que acompanham o design de C.I.” (Ibidem, p. 7). Este processo vai desde a vontade emocional e espontânea expressa pelo desejo, passa pelo desígnio que o justifica e reenquadra racionalmente até ao desenho, que o materializa.

Lopes (Ibidem) refere que cada um dos processos envolvidos na sua tríade implicam tanto aprendizagem como mudança. Além disso, a autora afirma também existir uma conexão entre os três conceitos do design de CI, sendo que, “de início é o desejo que domina, para ser progressivamente dominado e reenquadrado pelo desígnio e seguidamente, ambos ficam subordinados ao desenho que os implica” (p. 8) alterando assim o papel de cada um de acordo com o avançar do processo. Assim, este processo apresenta a hierarquização, as relações e interações de “subordinação e insubordinação” mas também a movimentação da informação entre os três estádios concetuais (Ibidem, p. 9).

As três componentes da tríade mencionadas ocorrem em tomadas de decisão, em situações de mudança e muitas outras situações em que seja necessário transformar um desejo numa realidade ou intervenção concreta. O design de comunicação institucional resulta assim de um comportamento ambicionado levado a cabo por um Humano que seja ator ou coautor da comunicação institucional e que tem como objetivo promover a intercompreensão (Ibidem).

Uma vez que é no sistema de Comunicação institucional que é operacionalizado o design de comunicação, o modo de pensar a comunicação e a instituição. Para a autora, a comunicação é pensada no quadro da Escola de Pensamento de Palo Alto, marcada pela influência de Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Donald Jackson e Janet Beavin. Além destes autores, o modo da autora pensar a instituição e as organizações é também influenciado pelos trabalhos de Weber e Durkheim.

Compreender o design de comunicação institucional é de grande relevância para este trabalho uma vez que este intervém no sistema de comunicação institucional, um sistema aberto habitado por múltiplas interações e diversas conexões religadas e em constante aprendizagem e mudança.

Além disso, uma vez que esta dissertação pretende conhecer os testemunhos de trabalhadores de uma instituição, que fazem parte do sistema de comunicação institucional, nomeadamente do subsistema intrainstitucional, revela-se necessário saber mais acerca do assunto de forma a explicitar a necessidade deste estudo.

2.1.1 Sistema de comunicação institucional

Segundo Lopes (Ibidem), “o sistema de comunicação institucional operacionaliza a intercompreensão, a missão da instituição, direciona-se estrategicamente para diversos humanos atores e coautores que a integram promovendo e produzindo de modo formal e informal, a circulação da comunicação e da informação, a coesão e a confrontação” (p. 10).

A comunicação institucional é constituída por três subsistemas que regulam as interações e as relações e que dependem uns dos outros, apesar de serem relativamente autónomos (Ibidem).

A imagem que se segue mostra a estrutura do sistema de comunicação institucional em formato pirâmide. Na base de todo o sistema encontra-se o subsistema da comunicação intrainstitucional, o de maior dimensão e o que suporta os outros, relativo à componente interna da instituição; o subsistema interinstitucional relativo à sociedade em

que a instituição se insere e a mercados nacionais; e o subsistema da internacionalização, relativo à relação com mercados internacionais. A complexidade dos subsistemas vai aumentando à medida que se ascende na pirâmide sendo o subsistema de relação com os mercados internacionais obviamente o mais exigente. No entanto, e apesar do subsistema de base ser o menos complexo, este subsistema pode ditar o sucesso ou insucesso do desempenho dos outros subsistemas pois a dimensão interna é a que mais influencia o funcionamento da instituição com o seu ambiente externo (Ibidem).

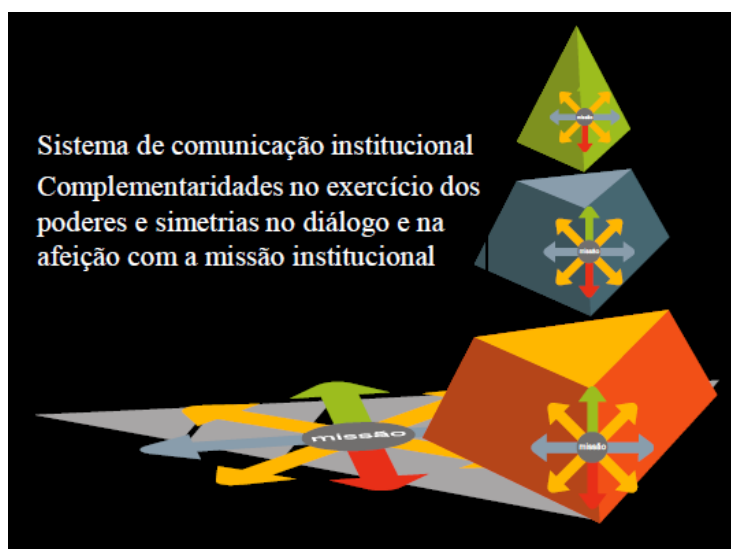


Figura 13 – Sistema de comunicação institucional (Lopes, 2004b, p. 11)

Algo que é transversal a todos os subsistemas e interage dentro de cada um é a missão institucional. A missão da instituição provém da base e está presente em todos os seus subsistemas, pois a instituição trabalha para que a sua missão seja bem-sucedida e age em coerência com esta.

Relativamente ao design de comunicação institucional, este é gerado no subsistema da comunicação intrainstitucional, sendo também a partir do qual que as ações são implementadas em todo o sistema, bem como devidamente avaliadas (Ibidem).

Na sequência da aprendizagem e da mudança promovida pelo processo de design institucional abordado no capítulo anterior, tal como nos indivíduos, o sistema de comunicação institucional pode optar pela homeostase ou pela mudança. Enquanto a homeostase confere estabilidade à instituição, a mudança permite o crescimento, a adaptação e a dinâmica institucional (Ibidem).

No entanto, e tal como mencionado no capítulo 1.2.2.1 relativo à mudança, para que a homeostase ocorra também são necessárias mudanças, mudanças essas de tipo 1 que

são reativas e aquelas que constituem soluções autocorretivas, adaptativas e reguladoras do sistema com o objetivo da manutenção do equilíbrio do sistema em questão (Kourilsky-Belliard, 1999).

Segundo Kourilsky-Belliard (Ibidem), para gerar a mudança e a evolução efetiva é necessária uma aprendizagem inconsciente de nível 3, que implica a redefinição dos indivíduos e das suas próprias realidades e pode levar a verdadeiras mudanças culturais.

Segundo Lopes (2004b), relativamente ao sistema de comunicação institucional e aos seus subsistemas afirma que “o todo é ao mesmo tempo mais e menos do que a soma das partes” (p, 13), e, segundo a autora, para conhecer o sistema de comunicação institucional não é necessário conhecer cada um dos indivíduos que o compõe mas sim o tipo de interações existentes entre eles.

Desta forma, para operar uma mudança no sistema de comunicação institucional como uma estratégia de design de comunicação institucional deve agir-se perante um ou mais “elementos mais pertinentes, mais do que sobre todo o conjunto” do sistema institucional, atuando assim sobre o problema ou parte dele, sendo isso suficiente para que se reflita em toda a instituição (Ibidem).

Dentro de cada subsistema é possível desenvolver relações presenciais ou virtuais, de natureza formal e informal, hierarquizadas e não hierarquizadas, e que podem ser complementares, ocorrer entre níveis diferentes da hierarquia, ou simétricas, quando estas ocorrem ao mesmo nível (Ibidem).

No âmbito do sistema e respetivos subsistemas institucionais existem diversos fluxos e sentidos de interação no sentido dos quais a comunicação ocorre. A comunicação tanto pode ocorrer no sentido horizontal, sendo assim a um nível simétrico, no sentido diagonal, sendo neste caso comunicação simétrica e complementar, no sentido descendente, do topo para a base da hierarquia que implica a complementaridade uma vez que ocorre entre níveis diferentes da hierarquia, e no sentido ascendente, da base para o topo da hierarquia que também implica complementaridade de papéis (Lopes, 2004b). Na sequência dos sete tipos de relações de interação que a Escola de Palo Alto reconhece num dos seus axiomas da comunicação e cujo tema foi abordado no capítulo 1.2.2 relativo à teoria orquestral da comunicação, estas relações podem gerar simetria ou complementaridade estáveis, ou então competição por uma posição simétrica ou assimétrica por uma posição superior, inferior ou simétrica ao indivíduo. Este tipo de relações podem logicamente ser aplicadas a uma instituição uma vez que as instituições têm uma estrutura hierárquica definida onde os indivíduos ocupam as suas posições.

Numa instituição, a comunicação ocorre ainda em diferentes patamares, sendo a figura que se segue representativa disso mesmo:



Figura 14 – Patamares de ocorrência do processo da comunicação institucional (Lopes, 2004b, p.12)

No que concerne aos patamares de ocorrência da comunicação, do patamar da comunicação intrapessoal, representada no topo da pirâmide, ao patamar da comunicação mass-mediaticada, presente na base, a complexidade aumenta, assim como todos os patamares se incluem uns aos outros e se influenciam mutuamente (Ibidem).

Citando Frade (1991), através de Lopes (2004b), o patamar onde o processo da comunicação ocorre pode ser: Intrapessoal, referente ao interior e à consciência de si próprio do indivíduo; Interpessoal, referente à relação entre, pelo menos, duas pessoas, que implica copresença; Intergrupar, relativa à relação entre grupos formais ou informais de pequena dimensão; Intergrupar, relativo à relação entre os indivíduos de grupos, quer formais quer informais “cuas atividades implicam a sua constituição e/ou a sua manutenção”; Intraorganização e intrainstituição, que está relacionado com a comunicação interna de uma instituição; Interinstitucional e interorganizacional, relativos a trocas comunicacionais entre diferentes “interlocutores institucionais ou organizacionais” (p. 26).

Além destes, um sétimo patamar é mencionado pela autora, o da comunicação mass-mediaticada que diz respeito à comunicação mediaticada e que é “apenas cognoscível através de metodologias indiretas” (Frade, 1990, p. 47, cit por Lopes, 2004b, p. 26).

Numa instituição, de forma a melhorar a comunicação institucional, deve ter-se sempre em conta a dimensão intrainstitucional e que ela influencia o sucesso das outras dimensões da instituição de relação externa com o Mundo. Desta forma, deve procurar-se informar aqueles que integram a dimensão intrainstitucional sobre “os factos, as orientações e estratégias que conduzem a sua atividade”, objetivos institucionais bem como a sua componente social e ética (Ibidem, p. 13). De certa forma, deve fomentar-se o desempenho de um papel ativo por parte dos indivíduos que compõe o subsistema intrainstitucional, tentando “unificar os diversos sujeitos alvo” e promovendo assim a harmonia entre os indivíduos que compõe a instituição (Ibidem). Ainda que cada indivíduo tenha a sua própria identidade, todos fazem parte da instituição que tem a sua própria identidade, assim como as suas crenças e valores, logo, estes devem partilhar dos mesmos ideais para promover a harmonia e a coesão institucional. No entanto, em prol da criatividade e da inovação, a autora defende que os indivíduos devem ter algum espaço onde possam “expressar e investir a sua individualidade” (Ibidem). Além disto, a metacomunicação, “a comunicação sobre a comunicação” é importante pois permite aos indivíduos que compõe a instituição dar a sua opinião e à instituição obter feedback acerca das relações e interações institucionais (Ibidem).

Uma instituição funcional ao nível da comunicação institucional no seu subsistema de base, o intrainstitucional, pode efetivamente ser mais bem-sucedida nos seus restantes subsistemas. Com base nesta linha de pensamento, a instituição pode comparar-se a uma árvore, pois, uma vez que as suas raízes estejam bem firmes, a árvore está mais segura para crescer exteriormente de forma sustentada e coerente em busca de um mesmo objetivo.

Citando Lopes (Ibidem), “o sistema de comunicação institucional é um sistema com objetivos de ação comum, onde a interação e a inter-relação está centrada, não nos jogos de poder pessoal que manipula e auto manipula [característica da comunicação sem objetivo comum] mas nos objetivos a atingir” (p. 3). Deste modo, a instituição existe com uma finalidade e os indivíduos que compõem o sistema institucional trabalham para que todos, em conjunto, atinjam os seus objetivos institucionais.

Neste ponto foi abordado o tema relativo ao sistema de comunicação institucional, especialmente a comunicação que se opera no subsistema intrainstitucional, tendo por base o modelo de comunicação orquestral da Escola de Palo Alto apresentado no primeiro capítulo.

Desta forma, foi possível contextualizar a necessidade de um estudo relativo à dimensão intrainstitucional dos Correios de Portugal, uma vez que os autores consideram que esta dimensão, constituída pelos seus trabalhadores, embaixadores da instituição, é um fator crítico do seu sucesso.

O objetivo do próximo capítulo é abordar a identidade visual institucional, bem como o conceito de marca, uma vez que todas essas dimensões se interligam com a comunicação institucional.

2.2 Identidade e marca

Estando o tema desta dissertação associado à comunicação institucional, nomeadamente intrainstitucional, abordar-se-ão também os conceitos de identidade visual e marca subjacentes às instituições económicas, no sentido de se atingir os objetivos propostos neste estudo de forma mais eficaz e completa.

Para tal, considera-se importante começar pela definição de marca, tendo em conta os estudos levados a cabo por Álvaro Sousa (2011) no âmbito da sua tese de doutoramento subordinada ao tema das marcas portuguesas, o autor refere que a marca se insere no campo da “trademark (a marca de negócio, numa tradução literal para o português) ou da marca registada (isto é, com intenção de identificar e comunicar uma instituição, atividade, produto ou serviço) passível de registo” (p. 81). Ainda segundo o mesmo autor, a marca é uma “construção artificial” que pretende adquirir reputação junto dos seus públicos-alvo que tem como objetivo “despertar-lhes e fazer emergir sentimentos de pertença” face à marca (Ibidem, p. 103).

Quanto à história da marca, na perspetiva de design do autor Sousa (Ibidem), esta iniciou-se na antiguidade com o Homem, nomeadamente com os signos e as pinturas desenhadas em pedras. Já a utilização das marcas com o fim para o qual o conhecemos surgiu mais tarde, nomeadamente no âmbito da economia industrial, devido à necessidade dos comerciantes em diferenciar os seus produtos dos da concorrência, constituindo-os como preferenciais face a outros. Desde o séc. XIX até à modernidade, o design das marcas sofreu profundas alterações devido à massificação do aparecimento de marcas e, como forma de diferenciação, estas foram eliminando certos elementos visuais não essenciais pertencentes à sua identidade visual, tornando a sua representação gráfica mais simplificada e moderna.

Segundo Sousa (Ibidem), a evolução das marcas deve-se exatamente à necessidade da sua “fácil e rápida identificação”. O autor considera também que “o universo visual de

uma marca” sustenta-se na imagem e na identidade que se subdivide em “identidade visual e identidade corporativa” (p. 86).

Teresa Ruão (2003) considera que outro objetivo principal das marcas, além do de diferenciação perante os seus concorrentes consiste na criação de valor acrescentado “para a empresa e para o consumidor” (p. 12).

A este propósito o autor Airey (2010) menciona também que, infelizmente o valor real das coisas pode ser muito elevado mas se esse valor não for percebido pelos clientes, não se podem esperar bons resultados. Ou seja, como o ditado popular refere que “não basta ser... é preciso parecer”, pois é com base na perceção que os consumidores ficam de determinada marca que formulam opiniões positivas ou negativas sobre os seus produtos e decidem comprar uns em detrimento de outros.

Também Alina Wheeler (2012) defende que as marcas permitem estabelecer com os seus clientes relações de confiança e de carácter duradouro necessária ao sucesso. Através da criação e do cultivo de marcas as empresas conseguem diferenciar e destacar os seus produtos dos da concorrência através do desenvolvimento de uma relação muito particular e mesmo insubstituível com os seus clientes.

Desta forma, e melhorando a sua identidade visual ou estabelecendo fatores distintivos aos seus produtos e serviços que sejam visíveis ao seu público. As empresas conseguem, efetivamente, diferenciar-se no meio dos seus concorrentes.

Atualmente tem-se verificado que as empresas já seguem estes conselhos pois a forma como um produto ou mesmo uma instituição é percebida pode influenciar em muito e positivamente o seu sucesso, devido à credibilidade e à “superioridade” atribuída às marcas (Ibidem, p. 12).

Qualquer relação se baseia na confiança, e a instituição não é exceção. Os consumidores compram quando confiam na empresa e o que ajuda a construir o valor de uma instituição ou do seu produto é a marca e a sua identidade visual que, através da transmissão de confiança, faz com que os clientes comprem mais (Airey, 2010).

Relativamente à representação visual da marca, segundo Mollerup (1987), citado por Sousa (2011), “nós temos uma fé cega em tudo o que vemos” (p. 85), ou seja, a estimulação visual é importante e, no caso das marcas, contribui para a confiança no produto ou na empresa que está por detrás do que é mostrado. Segundo conclusões de Sousa (Ibidem), face à afirmação de Mollerup, “as marcas influenciam e condicionam os comportamentos daqueles que com ela convivem” (p. 85).

Apesar disto, não é apenas a identidade visual que determina “a imagem da empresa” e aquilo que os consumidores pensam da marca, mas também as suas ações visíveis (Mollerup, 1987, através de Sousa, 2011, p. 85).

Apesar do sentido da visão ser um dos mais importantes sentidos no ser Humano, senão o mais importante, os outros sentidos não devem ser descurados e, segundo Martin Lindstrom, citado por Sousa (Ibidem) “os consumidores reagem poderosamente às marcas que conseguem envolver todos os sentidos” (pp. 95-96).

Estes estímulos sensoriais podem ser quase impercetíveis ou ter mesmo a forma de experiências para os seus consumidores podendo resultar na valorização da marca e na fidelização de clientes agradados com as experiências que com ela viveram (Ibidem).

Sousa (Ibidem) distingue como elementos constituintes da marca a sua forma, composta pelo nome, o grafismo e tudo aquilo que a represente visualmente, bem como o produto e sua comunicação que engloba diversas áreas como a comunicação, o marketing e a publicidade.

Às marcas são também atribuídas características Humanas que, conseqüentemente, se transpõe para os seus produtos e serviços e acabam por influenciar os consumidores mediante as características que os consumidores associam àquela marca ou produto (Ruão, 2003).

Ruão (2003) lembra que já em 1999, Cooper considerava as marcas como “entidades vivas” e outros autores consideravam que estas tinham “personalidade” própria e com as quais era possível o estabelecimento de laços e relações (p. 11).

Na sequência da abordagem defendida por Ruão (Ibidem) relativa às marcas como organismos vivos, a autora cita Kapferer (1992) que afirma que a identidade da marca é composta pelas componentes “física, a personalidade, o relacionamento, a cultura, o reflexo e a auto-imagem” (p. 11).

De acordo com a evolução dos estudos sobre as marcas, Ruão (Ibidem) considera a existência de duas perspetivas sobre as quais é possível entender as marcas através da perspetiva clássica que a considera um ser inanimado e facilmente “manipulável” ou através da perspetiva mais atual – a realista – que atribui vida à marca (p. 12). Estas duas perspetivas não são conciliáveis e apesar da realista ter surgido posteriormente à clássica, ela não levou à extinção da perspetiva anterior.

E porque a finalidade de diferenciação das marcas está na criação de valor acrescentado, associado às marcas está o conceito de capital de marca, definido por Aaker (1991,1996) através de Ruão (2003) como o “conjunto dos activos (e disponibilidades) ligados ao nome e símbolos da marca, que acrescentam (ou retiram) valor, fornecido por

um produto ou serviço, a uma empresa ou aos seus clientes” (p. 13). A autora considera as como sendo os mais importantes ativos das marcas ”(1) a notoriedade da marca, (2) a fidelidade à marca, (3) a qualidade percebida e (4) as associações de marca” (Ibidem). A notoriedade tem a ver com a percepção que o consumidor tem da marca, a capacidade de lembrar a marca, de a distinguir da demais concorrência. A fidelidade relaciona-se com a “ligação” que uma marca estabelece com o seu consumidor e a sua capacidade em conseguir que o seu cliente seja fiel ao ponto de preferir essa marca face a outras, independentemente de outros fatores que lhe podem ser benéficos (Ibidem, p. 14). A qualidade percebida consiste na qualidade geral e na “superioridade” que a marca é capaz de incutir aos seus produtos face a produtos concorrentes (Ibidem). Enquanto isto, o último ativo da marca são as associações que o consumidor faz mediante certa marca. Segundo Aaker (1996), citado por Ruão (2003) “estas associações podem incluir os atributos do produto, um porta-voz famoso, ou um símbolo particular (...) [e] são provenientes da identidade da marca – o que a organização pretende que a marca signifique nas mentes dos consumidores” (Ibidem). Estas associações ligadas à memória dos consumidores quando contactam com uma certa marca contribuem positivamente para a notoriedade da marca e para a fidelidade dos consumidores para com ela, bem como valorizam o capital da marca (Ibidem).

Segundo Ruão (Ibidem), são as associações estabelecidas na mente do consumidor que levaram ao conceito de imagem de marca, que, segundo Keller (1993) “é o conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores conservam na memória” (p. 2). São essas associações que, podendo até não ser completamente claras ou reais, são decisivas na altura da compra. Devido à influência que as associações têm no valor, no capital da marca e ainda na sua diferenciação perante a concorrência, as associações produzidas no consumidor têm que ser “positivas, fortes e únicas” bem como coerentes (Ibidem, p. 19).

Nesta linha de pensamento, a autora (Ibidem), suportada em Park et al, diferencia as marcas de acordo com a imagem com que a marca fica na mente dos consumidores, determinada pelas associações que estes fazem. Desta forma, de acordo com esta as marcas podem ter uma imagem funcional, sensorial ou simbólica de acordo com o tipo de necessidades que elas satisfazem nos seus consumidores.

Deste modo, a imagem de marca tem merecido atenção por parte de gestores de empresas, pois uma identidade bem vincada e com um carácter forte traz diversos benefícios às empresas uma vez que acrescenta valor aos seus produtos, presentes num

mercado cada vez mais competitivo, conquistam a confiança dos consumidores e até, segundo a autora, promovem a “motivação interna” (Ibidem, p. 15).

Ainda relativamente a esta temática, Ruão (Ibidem) refere que tanto a imagem de marca como a organizacional correspondem a uma “impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos” (p. 17). Neste sentido, e com base em Broomley (2001), a autora defende que apesar da identidade da marca ser influenciada por todos os intervenientes da empresa, são os públicos externos que mais a moldam (Ibidem).

Devido à relação evidente entre identidade e imagem, ambas devem ser trabalhadas em conjunto, à semelhança do que já acontece nas instituições. Segundo Ruão (Ibidem), “os melhoramentos na imagem podem ser conseguidos pela ação na identidade interna” (p. 17). Desta forma, gerir uma marca implica planeamento e implementação de ações que visem uma identidade com um carácter forte unificada e controlada e consistente que permita que a sua imagem seja facilmente lembrada e distinguida pelos públicos-alvo.

Segundo o esquema elaborado pela autora Ruão (Ibidem), “a imagem de marca corresponde a todo o processo de interação entre a marca e os seus públicos” (p. 20) que, dependendo da perceção sobre a marca, lhe atribui maior ou menor valor face à concorrência. A autora considera a imagem de marca como um “produto (efeito final) e um processo (ao longo do tempo)” pois valorizar a marca é um objetivo das empresas, mas também algo que deve ser trabalhado ao longo da sua vida (Ibidem, p. 20).

Neste sentido, Ruão (Ibidem), de acordo com o que foi referido anteriormente, apresenta a imagem de marca com base no seguinte esquema:

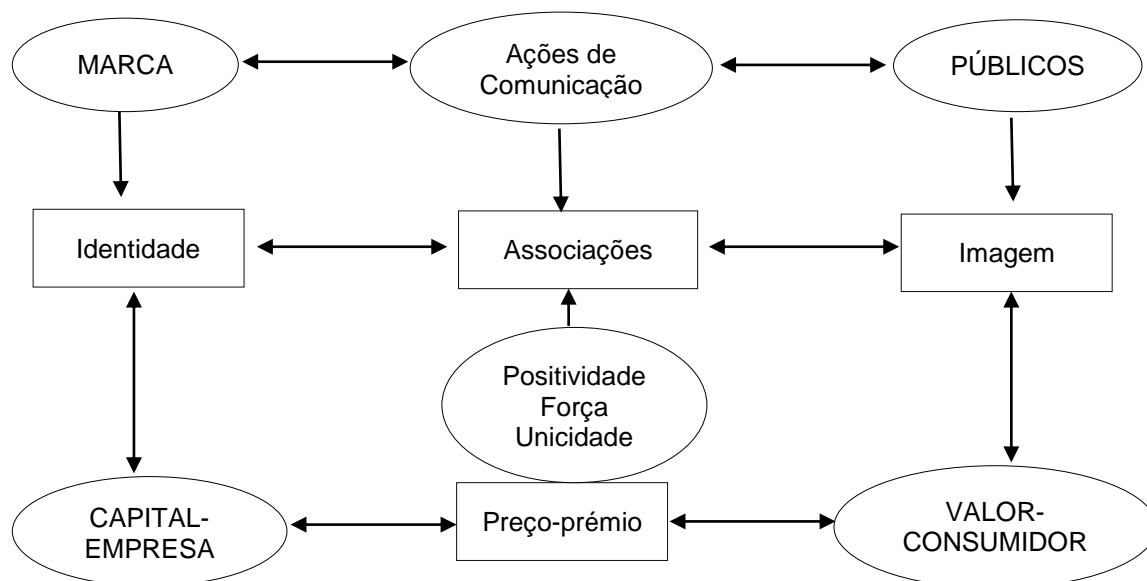


Figura 15 – Adaptação do processo de construção da imagem de marca de Teresa Ruão (2003, p. 20)

A identidade institucional envolve os diversos fatores realçados anteriormente, no entanto, na realidade o que exterioriza a identidade da instituição é a sua identidade visual, representada através do logótipo e de toda a imagem visual institucional.

Retomando a perspetiva de design de Sousa acerca das marcas, segundo o autor a identidade visual de uma marca é constituída por vários elementos visuais e gráficos que compõe a marca, no entanto, é o principal elemento representativo da marca que sustenta toda a sua identidade visual.

Quanto ao elemento visual representativo da marca, Sousa (2011, citando Mollerup, 1987), refere que a sua função era meramente “garantir a identificação rápida da propriedade e dos produtos da empresa” (p. 36).

Existem diversas denominações para o elemento representativo da marca que podem ser mais ou menos corretas mas que se referem ao desenho gráfico que a representa. Este é muitas vezes denominado de logótipo, o termo mais conhecido, logo, como abreviação de logótipo, logomarca, símbolo ou imagotipo (Ibidem).

Dos diversos termos existentes para denominar o elemento representativo da marca, logótipo é o mais usual, no entanto, segundo estudos de Rodrigues, este pode não ser o termo mais adequado pois aponta mais para um elemento tipográfico sendo utilizado na “composição de siglas e marca comerciais ou de fabricação”. Quando surge associado à publicidade, e segundo o dicionário Houaiss o logótipo é considerado “símbolo de identificação de uma empresa, instituição, produto, marca, etc...” (Ibidem, p. 89). Com base nos significados deste termo, o termo logótipo só pode ser utilizado quando este apresenta a denominação da marca escrita e não apenas um símbolo gráfico de representação.

Quanto ao termo logomarca, Sousa (Ibidem), segundo a análise de Escorel (2000), refere que este termo começou a ser utilizado no Brasil para denominar “sinais mistos” que não podem ser denominados de logótipos (p. 90). No entanto, a palavra em si não significa nada daquilo que os seus utilizadores pretendem que ela signifique, logo, este termo é incorreto (Ibidem).

No que toca ao termo logo, segundo pesquisa de Sousa (Ibidem), este deverá ser originário do termo logótipo como uma abreviação do mesmo. No entanto, segundo o autor, bem como o termo logomarca, este parece ser utilizado como uma adaptação feita pelos interlocutores para se designar a logótipos mas não é correto.

Neste sentido, e tal como logomarca, também imagotipo é utilizado com o intuito de denominar o “desenho gráfico da marca”, termo este que, segundo o Sousa, é muito mais aceitável que o termo logomarca, pois é uma palavra alusiva a imagem (Ibidem, p. 111). Este termo é também reconhecido por Chaves (2005, através de Sousa, Ibidem) que o

define como “um signo não-verbal” com a função de identificação através de “imagens estáveis e muito pregnantes que permitem uma identificação que não requer a leitura no sentido estritamente verbal do termo” (pp. 90-91).

O termo símbolo é também outro termo bastante utilizado para definir a representação gráfica das marcas pois símbolo significa “sinal, marca distintiva, insígnia”, sendo que este é alusivo “a um elemento representativo que está no lugar de algo” (Ibidem, p. 91). Esta palavra é amplamente utilizada no quotidiano que o seu significado difere de acordo com o contexto em que é utilizado, podendo ter um carácter ambíguo.

Daqui em diante nesta dissertação, e no sentido de utilizar termos corretos relativos à identidade visual da instituição em estudo, será utilizado o termo logótipo e imagotipo, dependendo do que se pretender referir. Salvo outras exceções cujos motivos estarão expressas no documento.

Relativamente ao logótipo e à sua construção, a tipografia desempenha um papel muito importante na identificação da marca e, segundo Sousa (Ibidem), determina a forma como a marca é assimilada. Deste modo, Sousa (Ibidem) suporta-se em Mollerup (1987), para referir que “a forma segue o conteúdo” (p. 92), logo, a tipografia deverá estar em consonância com a mensagem a transmitir.

Ainda referente ao logótipo é de salientar a importância da cor, podendo ser mais para umas marcas que para outras. Este elemento também deverá estar em consonância com a marca e com aquilo que ela pretende transmitir especialmente ao nível dos sentimentos. Na seleção das cores há também que ter em conta a “legibilidade, contraste, dinamismo” associados a cada cor, os significados que as combinações podem suscitar nos públicos-alvo bem como as características técnicas de reprodução das cores em diversos tipos de suportes de forma a promover uma única e coerente apresentação do logótipo (Ibidem, p. 93).

Além do que foi referido anteriormente, também os elementos gráficos que fazem parte da identidade visual das marcas permitem que os públicos-alvo formem uma opinião positiva, ou não, sobre a marca, e, desta forma, criem expectativas sobre o produto ou serviço. Bem selecionados e utilizados, os elementos visuais e gráficos de uma marca podem dar uma primeira impressão positiva ao seu futuro cliente conferindo confiança à marca (Ibidem).

Nesta linha de pensamento, ainda segundo Sousa (Ibidem), além dos elementos visuais que determinam a identidade visual da marca, as marcas dispõem de outros elementos não visuais que podem igualmente ou até de forma mais eficaz contribuir para

a fácil identificação da marca e que podem estar associados ao que parece ser apenas um “som, cheiro, sabor ou toque” (p. 95).

No entanto, apesar de tudo o que foi referido anteriormente, os consumidores ou os públicos-alvo da comunicação da imagem da marca não devem ser percebidos como “mentes vazias” (Thayer 1976, citado por Ruão (2003, p. 15), pois cada indivíduo dispõe de uma “história, conhecimentos anteriores, grupos de referência, preconceitos, valores, etc”, o que leva à filtragem das mensagens que os públicos pretendem memorizar (Ibidem). Desta forma, da imagem de marca à compra efetiva existem pontos sobre os quais a empresa não tem qualquer intervenção e depende exclusivamente do consumidor e das suas preferências pessoais.

Com esta abordagem aos conceitos de identidade e da marca, conhecidos no ponto anterior, foi possível compreender que a instituição e a marca não é nem deve ser considerada como apenas o que os seus públicos percecionam através da sua identidade visual mas também das suas ações.

Após o estudo do sistema de comunicação institucional, e tendo conhecido as conceções básicas sobre as marcas e identidade visual para estudar a instituição em causa, podemos dar por concluído o segundo capítulo desta dissertação.

No capítulo que se segue, o último deste enquadramento teórico, pretendem abordar-se as histórias de vida enquanto conceito e enquanto método, com o intuito de contextualizar cientificamente os testemunhos dos trabalhadores alvo do estudo, reconhecendo-os como fontes ricas de informação, plenas de conhecimento experiencial.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo 3 – Histórias de vida

Tendo previamente abordado a comunicação Humana, a experiência, a comunicação institucional e a identidade marca, este capítulo dedica-se agora à temática das histórias de vida, que se relacionam com as experiências que os trabalhadores apresentarão através dos seus testemunhos.

A temática das histórias de vida a abordar pretende esclarecer este termo numa abordagem científica, esclarecer de que forma esta metodologia autobiográfica se adequa a este estudo e credibilizar os testemunhos que serão apresentados na parte dois desta dissertação.

3.1 Histórias de vida

O método das histórias de vida insere-se no campo dos métodos autobiográficos e consiste numa abordagem científica que se encontra em recente crescimento desde os anos 80, sendo principalmente utilizada nas áreas das Ciências Sociais e Humanas (Lopes, 1991,p. 5).

Deste modo, as origens do método biográfico remontam ao século XIX à Alemanha onde o método se encontrava precisamente enquadrado na área das Ciências Sociais e Humanas e associado à sociologia.

Antes de mais, convém alertar para o facto de que os métodos autobiográficos nem sempre foram reconhecidos como metodologias de investigação, aliás, o reconhecimento do carácter científico das experiências de vida é recente e conta com o apoio de Nóvoa, atual reitor da Universidade de Lisboa dedicado essencialmente ao estudo da formação, o professor e autor contribuiu em grande medida para o estudo dos métodos autobiográficos na formação. Tudo começou quando o autor, juntamente com Mathias Finger em 1988 publicou o livro “O método (Auto)biográfico e a formação” onde explora o método e a sua importância na formação.

O carácter científico atribuído recentemente aos métodos autobiográficos, entre eles as histórias de vida, segundo Nóvoa (2000), citado por Lopes e Lima (2011), deve-se ao facto de estes relatos combinarem “dimensões pessoais e profissionais que se juntam às razões científicas” (p. 5), tornando-os, desta forma, passíveis de reconhecimento científico.

De forma a contextualizar a informação apresentada, de seguida, neste capítulo, convém esclarecer que tanto as histórias de vida como o método autobiográfico são métodos autobiográficos baseados nas histórias e experiências dos indivíduos vividas ao longo do seu percurso profissional diário. A diferença é que enquanto as histórias de vida

consistem em testemunhos autobiográficos orais, objeto de estudo desta dissertação, o método autobiográfico gera autobiografias escritas (Lopes & Lima, 2011, p. 5).

Com base na semântica das palavras que compõe o nome do método, Lopes (1991) considera três eixos fundamentais estruturais do método autobiográfico que resumem os fatores em que este método se sustenta: “Auto: o eu. Bio: a vida. Grafia: a escritura” (p. 8). Na realidade, esta explicação resume o foco do método que é completamente direcionado para o próprio indivíduo que conta a sua própria história no seu tipo de registo, que neste caso reconhece como a escrita. Desta forma, tanto numa situação como noutra as histórias são contadas na primeira pessoa, no entanto, o método das histórias de vida apoia-se em testemunhos orais, em vez de autobiografias escritas, sendo exatamente este o método adotado neste trabalho para recolher as histórias e experiências dos indivíduos (Ibidem).

Considera-se, então, antes de mais, importante dar a conhecer a opinião de Sá-Chaves (2002), professora e investigadora dedicada à área do ensino e da formação e doutoranda orientada por Nóvoa, que afirma que qualquer trabalho de investigação está relacionado com uma história de vida podendo esta ser mais ou menos profunda ou apresentar maior ou menor extensão de relação com o trabalho “mas dificilmente podemos afirmar que ela não existe” (p, 29). Segundo a autora, o autor de um trabalho de investigação emprega duas perspetivas para a análise dos dados: a visão retrospectiva, que se apoia no seu percurso de vida, quer formal quer informal e através do qual valoriza a sua dimensão histórica e individual, e a visão prospetiva, composta por um “um sistema aberto às circunstâncias” que valoriza o “futuro imediato”, identifica e cria as condições para a mudança, evoluindo (Ibidem, pp. 29-30). Estas duas visões adotadas pelos investigadores nos seus trabalhos são também elas compostas pelas suas próprias experiências de vida, além de serem estes os processos também utilizados no testemunho de uma história de vida: a visão retrospectiva e reflexiva do autor quanto às experiências vivida no passado, bem como a visão prospetiva relativa ao estudo das causas e previsão das situações a ocorrer no futuro (Ibidem).

Lopes (1991) considera a autobiografia como “um murmúrio da linguagem interior” (p. 8) pois encara-a como a conjugação entre o que o indivíduo pensa de si, da sua história, e a língua que leva à sua exposição a ele próprio e aos outros que tanto pode ser através da oralidade como da escrita. A autobiografia permite pôr a descoberto o que já era cognoscível mas, sendo mencionado ficou registado, logo, tornou-se conhecido.

Segundo Chizzotti, citado por Lopes e Lima (2011) os autores das histórias de vida relatam as “suas perceções pessoais, os sentimentos íntimos que marcaram a sua experiência, ou os acontecimentos vividos no contexto de sua trajetória de vida” (p. 7)

através da modalidade de discurso ou então através de documentos. Estes testemunhos são de caráter muito pessoal e por isso consistem na descrição de situações, acontecimentos, percepções e sensações experienciadas pelo autor ao longo do seu dia-a-dia profissional.

O método autobiográfico é considerado por Lopes (1991), sustentada em Nóvoa (1988), não só como um “instrumento de investigação” (p. 6), mas também de formação. A autora (Ibidem) considera-o ainda como “um método de (Auto)formação-participante-interativa-interagida” e de “investigação-ação” (pp. 9-10). Este método qualitativo e subjetivo é um método de ação e comportamento, de passado e reflexão e contribui para a construção da formação individual de cada sujeito.

Até ao momento, os métodos autobiográficos são normalmente utilizados na área do ensino e da formação, essencialmente de formadores e professores, no entanto, devido às suas características conclui-se que também é possível recolher e analisar testemunhos autobiográficos de outro tipo de trabalhadores, como é o caso específico deste trabalho.

Lopes e Lima (2010), suportados em Nóvoa (1992), consideram que as histórias de vida geram reflexões muito produtivas nos indivíduos e relacionam várias áreas de estudo, conceitos e metodologias, sendo que associa a formação às experiências de vida como sendo inseparáveis. Segundo Lopes (1991), o método autobiográfico está intimamente ligado à formação principalmente devido à conjugação entre conhecimento e experiência bem como devido ao seu caráter que permite obter uma complexa abordagem das situações vividas pelos autores da experiência.

Nas histórias de vida, as vivências exteriorizadas pelos testemunhos dos indivíduos apoiam uma investigação integrada baseada não só em teorias mas também em ações e realidades, permitindo assim obter uma visão qualitativa, complexa e mais completa do problema de investigação em estudo (Ibidem).

Neste sentido, o método autobiográfico representa o fim da separação entre o “sujeito e objeto da ciência” pois permite que a decisão associada ao grau de envolvimento e implicação entre o investigador e o objeto de investigação seja da sua própria escolha e responsabilidade (Ibidem, p. 10).

De referir que, tal como no caso deste trabalho, analisar e interpretar testemunhos de experiências de vida corresponde a revelar percursos de vida, e, uma vez que não foi possível viver aquela experiência, o entrevistador apenas convive com a representação da experiência narrada pelo seu autor (Lopes & Lima, 2011).

Bello (2002), citado por Lopes e Lima (Ibidem) reconhece três tipos de histórias de vida relativamente à interpretação das narrativas autobiográficas: a história de vida

passível de ser compreendida através da própria perspectiva do indivíduo, através da perspectiva do entrevistador, ou então com base numa certa teoria, relacionando-a à experiência dos indivíduos em determinada situação.

Como é possível perceber, o método autobiográfico conjuga o conhecimento científico à experiência, a conceção da teoria à prática e consequentemente, o dizer ao fazer, este método promove uma convivência mais saudável e menos tensa entre ambas, quebrando assim a barreira existente entre teoria e prática e possibilitando uma visão mais global e integrada das situações, valorizando elementos normalmente desvalorizados pelas abordagens clássicas (Lopes, 1991). Aqui reconhece-se que os relatos de vida dos seus autores, figuras centrais da história, estão repletos de experiência acumulada pelo seu dia-a-dia de trabalho e carregados de conhecimento e reflexão pois o conhecimento não é uma capacidade inata e imutável. Neste sentido segundo Sá-Chaves (2002), este conhecimento deriva da interação entre a experiência e o conhecimento da estrutura que lhe subjaz.

Queiroz (1988), através de Lopes e Lima (2011, p. 4), afirma que, enquanto “fenómeno social” que cada indivíduo representa, a sua história é também passível de ser sujeita a um estudo sociológico, pois nela é possível identificar “comportamentos, técnicas, valores e ideologias” relativas ao grupo social em que o indivíduo se insere.

Desta forma, na autobiografia, a subjetividade e individualidade presente na história do indivíduo confere singularidade ao seu ponto de vista que é valorizado pelo investigador pois através da sua autobiografia, o sujeito contribui qualitativamente e individualmente para uma “universalidade singular” (Lopes, 1991, p 4). Ou seja, o indivíduo com a sua identidade própria pode ajudar a compreender dados universais de acordo com as suas experiências profissionais individuais e únicas que não são comparáveis com as de nenhum outro indivíduo mas que ao mesmo tempo apresentam uma perspectiva singular do coletivo em que se insere. Isto porque os testemunhos de experiências de vida são da completa autoria dos seus autores que decidem o que deve ou não ser contado e atribuem o tom e a subjetividade que pretenderem à sua história, que pode ou não suscitar identificação com outros indivíduos que se inserem no mesmo meio social do autor e que podem rever-se naquela história (Ibidem).

Desta forma, e segundo Bello, interpretado por Lopes e Lima (2011), as histórias de vida podem ser infinitas, e até contadas de várias perspectivas pelo próprio indivíduo em diferentes momentos da sua vida graças às suas reflexões e reinterpretações das experiências vividas.

Tal como uma história apresenta uma sequência, uma lógica e um sentido e é constituída por momentos decisivos, também durante a vida existem momentos fortes e críticos que determinam o nosso percurso e definem a nossa própria história de vida (Ibidem).

Os testemunhos relativos aos percursos de vida, devido ao seu carácter pessoal e introspetivo, remetem assim para a reflexão, para o conhecimento de si próprio e para aos saberes adquiridos com a experiência (Ibidem).

A este propósito, e considerando as perspetivas singulares das experiências, Strike e Posner (1982), citado por Sá-Chaves (2002) referem que “ver é algo que se faz tanto com ideias quanto com sentidos. Não podemos ver o que não podemos conceber” (p. 121). Assim sendo, num trabalho de investigação desta natureza, torna-se enriquecedor estudar várias histórias de vida de forma a explorar as diversas perspetivas de cada indivíduo e reconstruir os quadros comuns das suas histórias.

Devido à necessidade de rememorar as experiências de forma a expô-las nos seus testemunhos, obviamente a memória desempenha um papel fulcral no método das histórias de vida por se basear essencialmente em acontecimentos passados ocorridos no dia-a-dia dos indivíduos. Segundo Lopes e Lima (2011, p. 6), a memória é “o conjunto das descobertas e das diversas possibilidades e limites enfrentados que dão razão ao futuro e sentido ao presente”.

A história de vida, conforme Lopes (1991), cria “uma relação com o tempo e o lugar”, tal como qualquer prática de ações associadas com a comunicação como “o pensar, o falar, o narrar, o dizer, o escrever” (p. 9). Deste modo, e como o ato de olhar ao espelho, a autobiografia permite a retrospectiva de momentos e lugares bem como permite ao indivíduo refletir, “refazer, repensar, construir imagens e ideias de hoje com as experiências do passado” (Catani e Vicentini, 2003, citado por Lopes e Lima, 2011, p. 7). É desta forma que a autobiografia permite a autoaprendizagem dos sujeitos envolvidos, pois através da reflexão e de novas perspetivas das suas experiências o indivíduo evolui, uma vez que a formação pessoal dos indivíduos é, em grande parte, moldada de acordo com as suas vivências passadas (Lopes, 1991).

Tal como Freire (2003) sugere, citado por Lopes e Lima (2011), a forma como se interpretou no passado alguma situação não é igual à maneira que se verá a mesma situação vivida pela mesma pessoa no futuro pois “Ninguém fala do que passou a não ser na e da perspetiva do que passa” no momento do relato. Muitas vezes, e dependendo da perspetiva com que se vê as situações no momento, pode existir o desejo que algo devesse ter ocorrido de forma diferente mas “Afinal o passado se compreende, não se muda” (p. 7).

Deste modo, e por estes motivos, a autobiografia promove a autoaprendizagem dos sujeitos envolvidos pois através das suas vivências e da perspectiva das suas avaliações a sua formação pessoal é sujeita a alterações. Estas vivências exteriorizadas apoiam uma investigação integrada baseada não só em teorias, mas também em ações e realidades, permitindo assim obter uma visão qualitativa, complexa e mais completa do problema de investigação (Ibidem).

Ao conhecimento adquirido no âmbito profissional Sá-Chaves (2002) denomina de conhecimento não-standard quando integrado com o que denomina de “agir prático” (p. 113). A autora considera este tipo de conhecimento como retrospectivo e prospetivo, é instável mas também dinâmico e passível de ser verbalizado pelo seu autor.

Como já havíamos defendido, o conhecimento dos indivíduos é também modelado pelas suas experiências passadas. Ora, segundo Habermas (1974), através de Sá-Chaves (Ibidem) este depende da envolvente histórica e social do indivíduo na medida em que “o conhecimento nunca é o produto de uma mente desligada das contingências do quotidiano” (pp. 58-59).

Neste seguimento, o conhecimento não deriva apenas nem diretamente da experiência mas sim “da interação que ocorre durante a resolução de problemas, entre a experiência e a capacidade de a explicar em termos de conhecimentos e estruturas pré-existentes”, ou seja, o conhecimento deriva da habilidade do detentor da experiência em explicitar e verbalizar os seus conhecimentos adquiridos previamente com a sua experiência e perceção das vivências do indivíduo que lhe permite reconstruir e assimilar o conhecimento (Ibidem, p. 121).

Sá-Chaves (Ibidem), através de Roazzi, Spinillo e Almeida (1991), afirma que a inteligência é uma competência de ordem genética mas não só, desenvolve-se também com experiências e contextos que o indivíduo integra ao longo da vida, sendo que “os processos intelectuais envolvem experiências em contextos sociais, e são constituídos e modificados de acordo com tais experiências” (p. 133). Desta forma, enfatiza-se o valor das experiências vividas ao longo da vida de cada indivíduo, que contribuem para a evolução intelectual do indivíduo, especialmente, para o seu conhecimento não-standard.

As experiências e os contextos de vida experienciados pelo indivíduo ao longo da sua vida influenciam o seu conhecimento bem como as suas futuras experiências e, consequentemente, a sua preparação para lidar com determinadas situações. Neste âmbito, e segundo a autora, as histórias de vida contribuem, de certa forma, para o conhecimento definido como não-standard (Ibidem).

Assim, a inteligência é compreendida não como sendo uma capacidade inata e imutável, mas sim como conhecimento adquirido passível de ser desenvolvido por experiências vividas e contextos de vida experienciados no passado, que, desta forma, influenciam o conhecimento intelectual do indivíduo (Ibidem).

Tendo conhecido o conceito de histórias de vida e os que lhe são inerentes ressaltamos que este último ponto da parte um pretendeu introduzir o instrumento de investigação relativo às histórias de vida como perspetivas pessoais de situações, perceções e sensações vivenciadas em contexto profissional, exteriorizadas, neste caso, através dos testemunhos.

Pretendeu-se, então, reconhecer o conhecimento dos indivíduos neste caso profissional, entendendo que este é também modelado pelas suas experiências passadas e influenciado pela sua história individual e social.

Concluindo, com o capítulo dedicado às histórias de vida, concluiu-se a apresentação do enquadramento teórico desta dissertação, e, desta forma se prossegue para a parte dois, onde será apresentada a metodologia de investigação adotada neste estudo, bem como a consequente contextualização institucional do objeto de estudo – Correios de Portugal.

PARTE II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Capítulo 4 – Apresentação do projeto de investigação

4.1 Metodologia de investigação

Tendo em conta as finalidades deste trabalho, que serão retomadas mais adiante, a sua metodologia de investigação é, obviamente, de natureza qualitativa e combina diversos métodos que permitem obter dados qualitativos que possibilitam a resposta às questões de investigação estabelecidas no início deste trabalho.

Com vista à obtenção de dados que permitam atingir a finalidade a), que pretende identificar e recontar os principais momentos históricos e mudanças ocorridas nos CTT – Correios de Portugal, SA entre 1959 e 2012, e responder à questão de investigação a), que propõe identificar quais são os marcos históricos das inovações produzidas pelos CTT – Correios de Portugal, SA no período de 1959 a 2012, os métodos de investigação utilizados foram a análise documental e o método descritivo, cuja seleção será justificada de seguida.

Tendo ainda em conta os documentos da instituição sobre os quais se apoia este estudo, selecionou-se o método de **análise documental**, no sentido de recolher e analisar informação histórica sobre os CTT – Correios de Portugal, SA, de forma a descrevê-la de acordo com a perspetiva da mesma, tendo em consideração não só os principais momentos históricos e mudanças ocorridas, mas também conhecer a sua estrutura intrainstitucional.

Neste sentido, foi também selecionado o **método descritivo** que permite dar seguimento à análise documental através da identificação, caracterização e descrição de situações, fatores ou comportamentos relacionados com alguma situação particular, exatamente como no caso desta dissertação que transmite uma visão global e interna de pontos de vista singulares (Freixo, 2010).

A utilização destes dois métodos permitirá que se conheça a visão da instituição e que se contextualize, confirme e fundamente os testemunhos dos cinco trabalhadores da instituição alvo do estudo. Além disso, a informação obtida previamente da parte da instituição será utilizada na orientação das entrevistas.

Na fase inicial do percurso de investigação e na sequência das finalidades e questões de investigação deste trabalho, indagou-se sobre quais os métodos a utilizar que garantissem atingir a finalidade b) que tenciona conhecer os testemunhos de um conjunto de cinco trabalhadores dos CTT – Correios de Portugal, SA que atravessam, no recontar da sua experiência, o período de vida da Instituição entre 1959 e 2012. A intenção seria que o método de investigação selecionado permitisse também responder às questões de investigação b) e c) que se propõem conhecer as mudanças identificadas pelos trabalhadores nos seus testemunhos bem como as experiências testemunhadas.

Tendo em conta a metodologia de natureza qualitativa, a finalidade e as questões de investigação enunciadas, destacaram-se o método de histórias de vida, o método autobiográfico e o método da entrevista, os quais se verificou necessidade de pesquisar e cujas características se passam a enunciar de seguida.

Antes de mais, a utilização do método de histórias de vida justificava-se essencialmente pelo facto de esta dissertação se basear nos testemunhos de indivíduos com enfoque nas suas experiências vividas em contexto profissional. Apesar de este método ser mais utilizado na área do ensino é também possível extrair de outro tipo de trabalhadores as suas histórias de vida e conhecer, assim, a sua experiência e percepção da instituição onde trabalham.

Enquanto a metodologia histórias de vida consiste em narrativas autobiográficas orais onde os narradores relatam as suas experiências vividas em contexto profissional de forma natural, pessoal, íntima e livre (Lopes e Lima, 2011), o método autobiográfico consiste em autobiografias escritas.

Segundo Bello (2002, cit. por Lopes e Lima, 2011, p. 4), é através das histórias individuais que se torna possível estudar comportamentos, valores, ideologias, identificar e conhecer momentos críticos e aspetos característicos de subculturas específicas da sociedade, sendo neste caso, um conjunto de trabalhadores da instituição alvo do estudo com relações familiares.

Além disto, o testemunho de histórias de vida permite aos indivíduos que parem para “refazer, repensar, construir imagens e ideias de hoje com as experiências do passado” e mostrar ao público as suas experiências vividas no âmbito profissional (Catani e Vicentini, 2003, citado por Lopes e Lima, 2011, p. 7).

Nesta metodologia, tal como neste trabalho, os narradores e suas histórias são o cerne do estudo, nas experiências dos quais a investigação se centra relativamente ao contexto em que se inserem.

As vivências exteriorizadas pelos trabalhadores da instituição apoiam uma investigação integrada baseada não só em teorias mas também em ações e realidades, permitindo assim obter uma visão qualitativa, complexa e mais completa do problema de investigação (Lopes, 1991). Deste modo, as histórias de vida conferem ao trabalho autenticidade, credibilidade, originalidade e seriedade pois a experiência foi vivida exatamente pelo autor da narrativa que tem um conhecimento interno das experiências que narra (Lopes e Lima, 2011). Apenas através desse conhecimento interno e da percepção dos trabalhadores da instituição é possível responder com autenticidade à questão de investigação c) e ao objetivo e).

Além dos pontos referidos anteriormente, este método apela à tradição das histórias, envolve uma lição moral e dá voz à crítica social por parte daqueles que muitas vezes não são ouvidos apropriadamente (Galvão 2005, através de Lopes e Lima, 2011). Através desta dissertação, será assim possível dar voz a um grupo de trabalhadores dos CTT – Correios de Portugal, SA cujas histórias não são habitualmente escutadas e, na realidade, também fazem parte integrante da história da instituição, um grupo social com mais de 500 anos de existência. As histórias de vida, através do singular, auxiliam à compreensão de um grupo, de histórias e memórias institucionais e ainda permitem conhecer indivíduos que se inserem na história da instituição.

Apesar do que foi referido anteriormente, e confrontando-o com a realidade da indisponibilidade dos sujeitos alvo da amostra para redigirem as respetivas narrativas autobiográficas, e ainda a impossibilidade de prolongar o período de realização deste trabalho, optou-se pela utilização do método da **entrevista semiestruturada**. Tendo em conta as condições a que esta investigação está sujeita, considerou-se este o método ideal para recolher os testemunhos dos trabalhadores alvo do estudo.

De referir, também, que o guião de entrevista orientou a realização das entrevistas e permitiu manter a focalização na temática em estudo, e controlo sobre potenciais enviesamentos que pudessem existir tanto por parte do entrevistado como por parte do entrevistador.

Segundo Máximo-Esteves (2008) “a entrevista é um ato de conversação intencional e orientado, que implica uma relação pessoal, durante a qual os participantes desempenham papéis fixos: o entrevistador pergunta e o entrevistado responde” (pp. 92-93). A mesma autora refere ainda que esta é normalmente “utilizada quando se pretende conhecer o ponto de vista do outro”, sendo este um dos pontos fulcrais desta dissertação (Ibidem).

Também Lopes (1998) cita Patton (1980) na sua tese de doutoramento, através de Pinheiro (1995), que “o objetivo da entrevista é descobrir o que está no espírito das pessoas e não o de pôr coisas no espírito delas” (p. 229).

As entrevistas permitem assim ao indivíduo contar a sua história, falar das suas experiências e responder abertamente às questões colocadas, de forma a abordar os temas pretendidos e, deste modo, atingir as finalidades e objetivos propostos e responder às questões de investigação deste trabalho, nomeadamente aquelas que se relacionam com os trabalhadores da instituição.

O objetivo da realização das entrevistas aos trabalhadores da instituição alvo do estudo é exatamente o de conhecer as experiências singulares de cada entrevistado do

seu ponto de vista. Desta forma, ao longo das entrevistas optou-se pela informalidade de forma a promover a naturalidade dos testemunhos e da própria entrevista bem como contribuir para a receptividade do entrevistado ao longo da mesma.

Recuperando uma definição de Máximo-Esteves (2008) a propósito das entrevistas informais, a autora refere que estas “aproximam-se do quotidiano, distinguindo-se desta pela sua intencionalidade, uma vez que são usadas para obter informações que complementem os dados de observação” (p. 93). Neste caso, pretendem-se obter informações únicas acerca da vivência das experiências por parte de cada entrevistado, bem como potenciar uma situação natural em que o entrevistado fale abertamente da sua experiência, orientando apenas o seu discurso através das questões que o entrevistador lhe coloca.

Através do carácter informal adotado durante as entrevistas e do nível de interação conseguido entre o entrevistado e o entrevistador foi possível obter uma descrição mais vivida dos acontecimentos por parte dos entrevistados e ainda acompanhar a sua linha de pensamento no desenvolvimento da conversa.

Segundo Patton (1980), citado por Lopes (1998, p.229), “a entrevista informal faz um apelo a uma maior disponibilidade de tempo, do que a entrevista estandardizada”.

Segundo Máximo-Esteves (2008), uma entrevista semiestruturada “ocorre numa só sessão, não ultrapassando, regra geral, mais de quarenta e cinco minutos” (p. 96). Neste caso em particular, devido ao facto das entrevistas serem uma mais-valia para esta dissertação e tendo em conta o seu carácter informal, as mesmas tiveram a duração mínima de uma hora e vinte minutos e a duração máxima de duas horas.

Mais acrescenta, ainda segundo a mesma autora (Ibidem), que na entrevista semiestruturada “o investigador coloca uma série de questões amplas, na procura de um significado partilhado por ambos” (p. 96). Esta entrevista é “mais controlada do que a entrevista em profundidade, dado que tem como ponto de partida um guião mais estruturado, que versa um leque de tópicos previamente definidos pelo entrevistador” (Ibidem). Tal como no caso deste trabalho, as entrevistas foram organizadas por um guião estruturado, cujos temas foram definidos previamente pelo entrevistador.

Além disso, e ainda na perspetiva da autora, segundo “As grandes questões abrem portas a respostas amplas e desejavelmente longas, eivadas de pormenor, e veicula os pontos de vista do respondente” (ibidem), desta forma, a utilização deste método de entrevista adequa-se às finalidades e objetivos deste trabalho, e permite a resposta às questões de investigação previamente definidas. Neste sentido, o guião de entrevista formulado, e apresentado mais adiante neste capítulo, nomeadamente no ponto 4.5, é

composto tanto por questões abertas como fechadas, sendo, na sua maioria, questões abertas que permitem o desenvolvimento do tema por parte do entrevistado no sentido que este pretender.

Este tipo de entrevistas permitem assim conhecer as experiências dos entrevistados, que, através dos seus testemunhos, permitem obter descrições ricas de períodos, acontecimentos e mudanças importantes para a instituição e para os seus próprios autores. Desta forma, torna-se possível recolher informação profunda, natural, íntima e descritiva relacionada com a experiência vivida ou mesmo com sentimentos, memórias, comportamentos, motivações e experiências que o trabalhador tenha sentido ou sinta face à instituição em cada uma das experiências expressas.

Ao longo da entrevista, o papel do entrevistador consistiu em orientar os temas a abordar ao longo da entrevista conferindo liberdade suficiente ao entrevistado para contar a sua história singular e exclusiva relativamente à sua experiência profissional no contexto estudado. Desta forma, e, tal como prevê Máximo-Esteves (2008), ao longo da entrevista, devido ao carácter informal da conversa, as questões são colocadas ao entrevistado de forma flexível, no sentido de manter a ordem lógica do diálogo.

Neste sentido, e ainda segundo Patton, citado por Lopes (1998) a “entrevista com guião geral permite clarificar o que se pretende saber” através da contextualização das questões e sua organização de acordo com a linha de pensamento do entrevistado assim como a exploração de novas informações não planeadas previamente e ainda a reorientação da entrevista de acordo com o rumo que esta vai seguindo (p. 229).

Torna-se importante referir que durante as entrevistas recorreu-se também a documentos físicos e a imagens revivalistas que contribuíssem para uma descrição mais real e vivida dos acontecimentos sobre os quais os entrevistados narravam.

Tendo em conta que o universo dos CTT – Correios de Portugal, SA é constituído por mais de 10 000 trabalhadores (ANACOM, 2014b), obviamente que, no âmbito deste trabalho, não seria possível conhecer as histórias de todos os trabalhadores da instituição, logo serão conhecidos apenas cinco testemunhos da experiência. Quanto à óbvia impossibilidade de generalização, o método de investigação utilizado pode ser classificado como idiográfico uma vez que se pretendem estudar testemunhos singulares de cinco trabalhadores dos CTT – Correios de Portugal, SA sem a intenção nem a possibilidade de generalização a todo o universo de trabalhadores da instituição (Pardal e Correia, 1995).

Neste seguimento, foram realizadas cinco entrevistas no espaço de cinco dias, especialmente entre os dias 22 e 26 de abril de 2014, sendo que as reuniões informais de feedback das mesmas ocorreram entre os dias 11 e 15 de outubro de 2014.

As entrevistas em si foram realizadas em casa de cada entrevistado, no espaço onde cada um se sentia mais confortável e onde guarda as suas memórias relativas à sua vida na instituição. Todos os entrevistados se encontravam sozinhos com o entrevistador durante toda a entrevista e não sofreram interferências externas de relevância ao longo da sua realização.

De salientar que, tal como refere Máximo-Esteves (2008), e como é possível confirmar no guião de entrevistas, antes da realização de qualquer entrevista as finalidades deste trabalho foram apresentadas aos entrevistados, bem como foram feitos todos os esforços para que nada fosse tornado público sem o consentimento dos entrevistados que, acima de tudo, têm o direito à sua privacidade.

Desta forma, por questões éticas e de responsabilidade pelo voto de confiança que os entrevistados depositaram no entrevistador, os nomes apresentados não são os reais mas sim fictícios.

Além disso, foram realizada reuniões de feedback com os entrevistados, para que estes pudessem ter contacto com a transcrição das suas entrevistas em papel, bem como acrescentar, retirar, alterar e por fim validar os seus testemunhos para posterior divulgação.

Passando agora para o método utilizado na análise dos dados recolhidos, tendo em conta a natureza qualitativa da metodologia utilizada, a singularidade dos dados coletados e consequente impossibilidade de quantificação, a análise dos dados será obviamente uma **análise de conteúdo**, que incide na análise de discursos diversos com base em eixos conceituais predefinidos pelas dimensões e categorias de análise em estudo (Bardin, 2000).

Através do seu testemunho, os entrevistados expõe a sua visão das experiências vividas nos CTT – Correios de Portugal, SA relativamente ao trabalho, às mudanças e à comunicação intrainstitucional. Estes relatos refletem assim identidades pessoais muito vinculadas que fazem parte das memórias que os autores guardam como algo que aconteceu e teve um significado e uma interpretação própria (Ibidem).

Citando Bardin (1988, p. 42, através de Lopes, 1998, p. 232) e relativamente ao método de análise de conteúdo, este é definido pela autora como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações verbais, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção-recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

O objetivo de utilização desta metodologia foi reorganizar o que foi expresso pelos entrevistados e tirar conclusões de acordo com aquilo que foi, ou não, dito nos seus testemunhos.

Para terminar este tópico, menciona-se que, quanto ao foco no objeto de estudo, neste caso a instituição CTT, o estudo pode ser considerado clínico devido ao foco em histórias singulares vividas por cada um dos trabalhadores submetidos a uma análise profunda das suas experiências no âmbito institucional (Pardal e Correia,1995).

4.2 Técnicas de Recolha e Análise de dados

Tendo em mente a finalidade a) e a questão de investigação a), relativamente à informação relacionada com a instituição acerca dos principais marcos históricos e mudanças ocorridas entre 1959 e 2012 nos CTT – Correios em Portugal, SA, bem como à estrutura formal da instituição nesse mesmo período, serão utilizados os métodos de análise documental e descritivo.

No que concerne à **análise documental**, recolher-se-á documentação fornecida pela instituição CTT, pelo Museu das Comunicações e pela Fundação Portuguesa das Comunicações, de forma a identificar não só a estrutura formal da instituição como também os marcos históricos mais relevantes de acordo com o ponto de vista da instituição. Estes dados servirão para contextualizar, sustentar, cruzar e fundamentar os dados autobiográficos recolhidos posteriormente dos trabalhadores.

A documentação de origem institucional será analisada segundo uma matriz de conceitos elaborada previamente relativa à **análise de conteúdo da informação documental**, e apresentada de seguida pelas **dimensões e categorias de análise de informação documental relativa a mudanças no período de 1959 a 2012**, conforme se pode verificar no quadro apresentado:

Quadro 1 – Dimensões e categorias da análise de conteúdo da informação documental

Dimensões	Categorias
1. Identidade Visual	- Logótipo - <i>Design</i> das estações de correios
3. Estrutural / Sistema de Comunicação Institucional	- Organização do trabalho internamente - Modernização tecnológica - Estrutura organizacional do Grupo CTT
4. Internacionalização / Sistema de Comunicação Institucional	- Colónias Portuguesas - Europeia
5. Novos produtos e serviços	- Novos produtos e serviços internos e externos - <i>Website</i> CTT
6. Telefones e Telégrafos	- Novos produtos e serviços - Modernização tecnológica
7. Reconhecimento interinstitucional	- Prémios e distinções nacionais - Prémios e distinções internacionais

Com o objetivo de atingir a finalidade b) e responder às questões de investigação b) e c) desta dissertação, que estudam a perspetiva dos trabalhadores, foi selecionado o método de entrevista semiestruturada.

Cada entrevista será acompanhada de um **guião de entrevista** adequado ao entrevistado e ao período de tempo em que trabalhou nos CTT – Correios de Portugal, SA, cujos eixos principais serão os acontecimentos, mudanças e fluxos de comunicação internos conhecidos publicamente e recolhidos mediante estudo prévio da história da instituição.

Para a realização dos guiões de entrevista foi feito o levantamento das dimensões e categorias de análise em estudo nesta dissertação e nomeadamente com as entrevistas. Inicialmente e mediante as questões de investigação foram elaboradas as questões a abordar na entrevista, a sua organização de acordo com a unidade temática em que esta se insere, sendo apenas posterior a realização das entrevistas.

Neste seguimento, para registo das entrevistas foi feita uma **gravação áudio** com o consentimento de cada entrevistado. Esta foi feita através de um equipamento pouco intrusivo para que não influenciasse o discurso dos indivíduos. De referir que esta técnica foi utilizada no sentido de permitir um posterior acesso ao conteúdo da entrevista, e ainda de libertar o entrevistador do registo das respostas, permitindo que este se concentre totalmente na entrevista e no entrevistado.

Para permitir o tratamento e posterior análise dos dados qualitativos obtidos neste âmbito foi realizada a **transcrição** das entrevistas individuais realizadas com os cinco indivíduos alvo da amostra. Máximo-Esteves (2008) define a transcrição de entrevistas como sendo “um acto de transformação de um discurso recolhido no modo oral para um texto redigido no modo escrito, descarnando-o da autenticidade da situação vivida” (p. 102). Obviamente que a transcrição não representa a entrevista nem toda a mensagem transmitida pois obviamente esta omite a linguagem não-verbal e todo o contexto em que a entrevista ocorreu. No entanto, considera-se que as notas retiradas ao longo das entrevistas permitiram enriquecer as análises de conteúdo realizadas, bem como o facto de o entrevistador ter tido contacto com os entrevistados noutras situações informais onde foram abordados os mesmos temas, conhecendo de antemão a opinião do entrevistado.

A priori foram definidas as **dimensões e categorias de análise do dito recolhido dos sujeitos alvo da amostra através da entrevista** com base nas quais foi realizado o guião de entrevistas e a **análise de conteúdo** dos respetivos testemunhos. No quadro

apresentado seguidamente são apresentados os eixos conceituais de análise de conteúdo divididos por dimensões e categorias de análise.

Quadro 2 – Dimensões e categorias da análise de conteúdo das entrevistas

Dimensões	Categorias
1. Identidade do sujeito alvo do estudo	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo e idade - Formação académica
2. Sistema de Comunicação Institucional e Experiência	<ul style="list-style-type: none"> - Período de trabalho nos CTT - Categoria profissional - Entrada/Acolhimento nos CTT - Aprendizagem profissional em serviço - Organização do trabalho e poder - Profissão de carteiro - Vivências mais significantes
	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de mudanças e aprendizagens - Transmissão e implementação das mudanças
	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura de comunicação CTT - Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar - Estratégias de comunicação face-a-face, mediada ou quase mediada - Satisfação global e bem-estar

Intencionalmente, e combinando estas técnicas de recolha e análise de dados será possível conhecer as perspetivas individuais das experiências vividas nos CTT no período alvo de estudo de acordo do ponto de vista dos trabalhadores entrevistados, mas também cruzar esses dados com os obtidos na análise documental e na descrição dos acontecimentos feita pela própria instituição.

4.3 Amostra: Constituição e Apresentação

Considerando a necessidade de recolha de testemunhos a trabalhadores dos CTT – Correios de Portugal, SA, no sentido de atingir a finalidade b) e responder às questões de investigação b) e c) constituiu-se como amostra cinco trabalhadores da instituição alvo do estudo.

A amostra foi constituída a partir de critérios não probabilísticos pois a seleção dos trabalhadores não foi aleatória mas sim intencional, uma vez que estes preenchem os requisitos adequados ao propósito da dissertação. É uma amostra intencional devido ao facto dos entrevistados nutrirem uma relação próxima com o entrevistador, o que promove

a frontalidade e o à vontade aos entrevistados durante as entrevistas bem como facilita a empatia entre os interlocutores.

Além disso, o facto de a entrevistadora estar familiarizada com o quotidiano dos trabalhadores entrevistados permite, também, enriquecer as entrevistas com conhecimento adquirido, no convívio diário e prolongado com os trabalhadores.

Neste contexto, definiram-se os seguintes critérios para a seleção da amostra:

- Serem, ou terem sido, em algum período das suas vidas, trabalhadores dos CTT – Correios de Portugal, SA, durante o período-alvo do estudo, entre 1959 e 2012;
- Pertencerem ao mesmo núcleo familiar e representarem três gerações contínuas de uma mesma família, beneficiando assim de uma relação duplamente institucionalizada, quer profissional quer familiar;
- Desempenharem a sua atividade profissional, o seu trabalho na base do sistema hierárquico institucional, ou seja, em contacto direto com o cliente final, nomeadamente, em estações de correio ou na entrega de correio ao domicílio, tendo também desempenhado a profissão de carteiro.

Tendo em conta os critérios supra mencionados, de seguida são apresentados os trabalhadores selecionados para testemunhar as suas vivências no âmbito da instituição CTT – Correios de Portugal, SA nos períodos-alvo do estudo.

Retomando um assunto referido no ponto anterior, relativamente ao reconhecimento do direito dos entrevistados à privacidade, e seguindo as sugestões de Máximo-Esteves (2008) no que diz respeito a esta questão ética, a identidade dos entrevistados será mantida no anonimato e, desta forma, os nomes apresentados no quadro que se segue são fictícios e foram escolhidos pelos próprios entrevistados.

Quadro 3 – Amostra de trabalhadores em estudo

ID Trabalhador	Nome	Idade	Escolaridade	Período de trabalho	Profissão
A	José Marques	80 anos	4º ano	1959-1991	- Carteiro
B	Rogério Marques	50 anos	12º ano	1983-2014 (atualidade)	- Carteiro - Chefe de Estação - Técnico postal de atendimento
C	Maria Marques	53 anos	4ª classe	1984-1985 1990-2014 (atualidade)	- Carteira
D	Geovano Marques	55 anos	9º ano	1979-2014 (atualidade)	- Carteiro - Entrega de correio urgente (EMS+)
E	Joana Marques	31 anos	Licenciatura	5 a 11/2007	- Carteira

Analizando o quadro apresentado acima, quanto às idades dos entrevistados alvo deste estudo, o indivíduo mais novo possui 31 anos enquanto o mais antigo tem 80 anos de idade, sendo que a média de idades são 55 anos. No que concerne à distribuição de género, dos cinco entrevistados, a maioria são homens, sendo que 60% da amostra é constituída por homens e 40% por mulheres.

Relativamente ao grau de formação mais elevado dos entrevistados, 60% dos têm o ensino básico concluído, sendo que dois deles completaram o 1º ciclo, enquanto outro inquirido completou o 9º ano, correspondente ao 3º ciclo do ensino básico. Quanto aos restantes entrevistados, 20%, correspondente a um dos entrevistados, possui o ensino secundário completo pelo programa Novas Oportunidades promovido pelo Estado Português, enquanto um outro inquirido, que também corresponde a 20% da amostra, completou o ensino superior universitário com pós-graduação.

Como se pode observar pela diferença de idades e de graus de formação dos entrevistados alvo do estudo, convém salientar que este facto requereu uma adaptação à comunicação estabelecida durante as entrevistas, tendo em conta o entrevistado em questão.

Uma vez que os trabalhadores alvo deste estudo fazem parte da mesma estrutura familiar representando na totalidade três gerações da mesma família, torna-se relevante conhecer o tipo de relação que nutrem entre si. Desta forma, a figura abaixo apresentada, representa em forma de árvore genealógica as relações familiares entre os trabalhadores alvo da amostra.

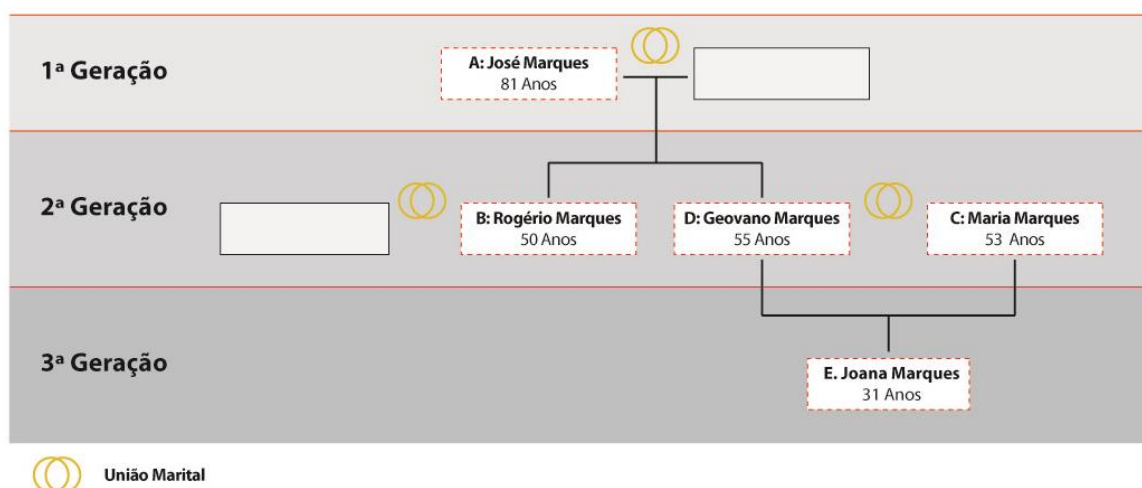


Figura 16 – Esquematização Genealógica trabalhadores entrevistados

A maioria dos entrevistados ocupa ou ocupou cargos na empresa ao nível operacional, nomeadamente com a função de carteiro, sendo que, como ilustra a figura seguinte, um dos entrevistados já exerceu funções ao nível tático.

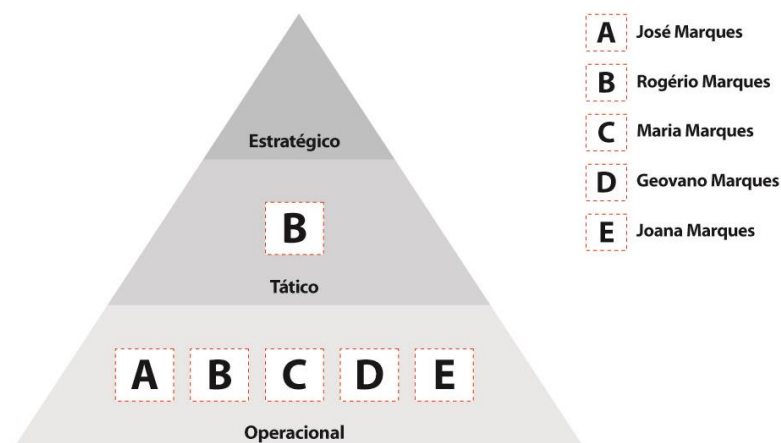


Figura 17 – Esquematização Piramidal trabalhadores entrevistados

No entanto, considera-se importante referir que apesar de atualmente todos os entrevistados desempenharem funções operacionais integradas na base da pirâmide, o facto é que um deles desempenhou funções de chefia nos Correios de Portugal o que permite que este disponha de conhecimento adicional e mais diversificado.

4.4 Contextualização institucional – Correios de Portugal

A instituição alvo deste estudo tem atualmente a denominação social de CTT – Correios de Portugal, SA, sendo o seu número de pessoa coletiva o 500 077 568 e a sua atividade principal a prestação de serviços postais (CTT, 2014b).

Antes de mais convém esclarecer que o Grupo CTT tem participações em várias empresas, no entanto, neste estudo estudar-se-á apenas o ramo dos Correios e, apesar da dissertação ser entregue em 2014, o período-alvo de estudo terminou em 2012, ano de início da dissertação.

No que concerne à sede da empresa, em 2012, esta localizava-se na Rua de São José, nº 20, 1166-001 Lisboa e o seu capital social era de 87.325.000€, sendo que, na altura, a totalidade das ações da empresa eram detidas pelo Estado (CTT, 2012). Atualmente, em 2014, a sede da empresa localiza-se na Av. D. João II, n.º 13, 1999-001 Lisboa sendo que o seu capital social é de 75.000.000,00 € e a empresa é agora totalmente

detida por privados, tendo muito recentemente terminado a sua última fase de privatização (CTT, 2014b).

Os Correios de Portugal foram fundados a 6 de novembro de 1520 pelo rei D. Manuel I através de carta régia em que nomeou como primeiro ofício de Correio-Mor o seu cavaleiro Luís Homem (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005). A este correio-mor foi atribuída a responsabilidade de estruturar o “primeiro serviço público de correios” em Portugal, com o objetivo de proporcionar “o transporte da correspondência a qualquer cidadão, mediante o pagamento de uma determinada importância” (Fundação Portuguesa das Comunicações 2005, p. 19).

Ao longo dos anos os Correios de Portugal sofreram inúmeras mudanças, na sua maioria ditadas pelas mudanças operadas no país. Esta é uma empresa que nasceu na monarquia e perdura até à democracia, que conviveu com os mais importantes períodos históricos de Portugal e que tem sido um dos maiores empregadores do país. Citando Ana Brito, autora de um dos trabalhos elaborados pelo Público acerca dos CTT aquando do início da sua privatização, em dezembro de 2013, os CTT são uma empresa “onde se lê a história do país” (Público, 2013).

Desde a sua criação os Correios de Portugal já foram empresa privada, pública e, atualmente, o seu capital social é totalmente detido por privados. Além disso, o formato atual da instituição não corresponde ao da sua criação, pois entretanto a empresa foi adaptando a sua estrutura e a sua organização às necessidades dos clientes, à modernidade, à inovação e, sobretudo, às necessidades e exigência do país.

A instituição já teve várias denominações sociais, começando como Correios de Portugal em 1520 até 1911, ano em que se estabeleceram como Correios, Telégrafos e Telefones de Portugal até 1970, quando passaram a ser empresa pública e em que a denominação foi alterada para CTT – Correios de Portugal, EP até 1992, ano em que passaram a sociedade anónima alterando a sua denominação social para CTT – Correios de Portugal, SA (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005). Apesar da sua especialização em correio postal, desta empresa também já faz parte a gestão da atividade telefónica e telegráfica em Portugal até ao ano de 1992, ano em que se procedeu à separação da atividade de correios e de telecomunicações transformando nessa altura a empresa responsável pelas atividades postais em sociedade anónima totalmente detida pelo Estado até final de 2013, e adotando a denominação que perdura até à atualidade CTT – Correios de Portugal, SA (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005).

A atividade principal dos CTT onde a empresa atua e se sagra líder do setor relaciona-se com a prestação de serviços de distribuição postal. No entanto, a instituição

atua também na atividade de colecionismo e possui ainda serviços financeiros e de telecomunicações móveis.

Desde 2000, através de um contrato assinado com o Governo, os CTT – Correios de Portugal, SA a instituição ficou oficialmente responsável pela prestação do serviço postal universal que determina a obrigatoriedade e exclusividade de prestação de serviço público de distribuição postal em todo o país. As obrigações atribuídas à instituição foram as seguintes:

“- Garantir a prestação do serviço postal universal em todo o território nacional; - Assegurar a continuidade, disponibilidade e qualidade do serviço universal; - Assegurar a recolha e distribuição dos envios postais abrangidos no âmbito do serviço universal, pelo menos uma vez por dia, em todos os dias úteis, salvo em circunstâncias ou condições geográficas excecionais; - Publicitar de forma adequada a fornecer regularmente aos utilizadores e aos prestadores de serviços postais informações precisas e atualizadas sobre as características do serviço universal oferecido, nomeadamente sobre as condições gerais de acesso e utilização do serviço, preços e níveis de qualidade; - Garantir a existência de serviços de apoio ao utilizador, nomeadamente um sistema de tratamento rápido de reclamações; - Adotar medidas que facilitem a utilização do serviço por parte de utilizadores portadores de deficiência” (ANACOM, 2014a).

Em 2012, por imposição Europeia, o mercado postal passou a permitir a concorrência e surgiram então novas entidades licenciadas para a prestação de serviços neste setor. Mediante aprovação da nova lei postal nº 17/2012, de 26 de abril, relativa à liberalização do mercado postal, foram introduzidas alterações ao regime do serviço postal universal prestado pelos Correios, e, pelo menos até 2020, estes continuaram incumbidos de certas atividades e serviços que lhes têm sido confiados desde 2000. Segundo o *website* da ANACOM, os serviços e atividades que a empresa detém exclusividade e obrigatoriedade de atuação são os seguintes:

“1. Envios, dentro do país e relativamente a envios internacionais com origem ou destino em Portugal, de: - correspondência, seja ou não correio rápido; - publicidade endereçada, seja ou não correio rápido; - correspondência registada; - correspondência com valor declarado; - citação via postal e notificações penais; 2. Emissão e venda de selos com a menção Portugal e outros valores postais; 3. Emissão de vales postais; 4. Colocação, na via pública, de marcos e caixas de correio destinados à recolha de envios postais; 5. Correio registado utilizado em procedimentos judiciais ou administrativos.” (ANACOM, 2014a)

Devido a teor do trabalho e à necessidade de conhecer a estrutura da empresa convém conhecer a missão e visão da instituição em questão. Desta forma, de acordo com o seu relatório e contas do 1º semestre de 2012, os CTT – Correios de Portugal, SA entendiam como missão o “Estabelecimento de **ligações físicas e eletrónicas** entre os cidadãos, a administração pública, as empresas e as organizações sociais em geral. A sua tradição postal é progressivamente reforçada e alargada às atividades e áreas de negócio onde a vocação logística e comunicacional da empresa possa ser eficientemente colocada ao serviço dos clientes” (CTT, 2012, p. 25).

Na altura, a sua visão, também segundo o relatório e contas da empresa em 2012 era a seguinte: “Os CTT – Correios de Portugal serão uma poderosa **plataforma multisserviços**, visando a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos, através de uma rede comercial e logística de elevada qualidade, eficiência e proximidade do cliente; Serão um elemento essencial do desenvolvimento social e económico do país, contribuindo para a melhoria dos padrões de qualidade de vida dos clientes e dos trabalhadores, mercê de uma dinâmica, de uma cultura de serviço e de um sentido de responsabilidade social irrepreensíveis” (CTT, 2012, p. 25).

Conforme as suas declarações de missão e visão, a instituição pretende continuar com a sua tradição postal, visando a satisfação dos seus clientes, a excelência da comunicação, a qualidade, a inovação e a responsabilidade tanto social quanto ambiental exaltando a visão da empresa em prestar “multisserviços” e a missão de dispor “ligações físicas e eletrónicas” à população (Relatório e contas CTT 2012, p. 25).

Segundo o Relatório e Contas do Grupo CTT publicado pela ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações – no final de 1º semestre de 2012, a sua estrutura organizacional era representada pelo seguinte organograma:

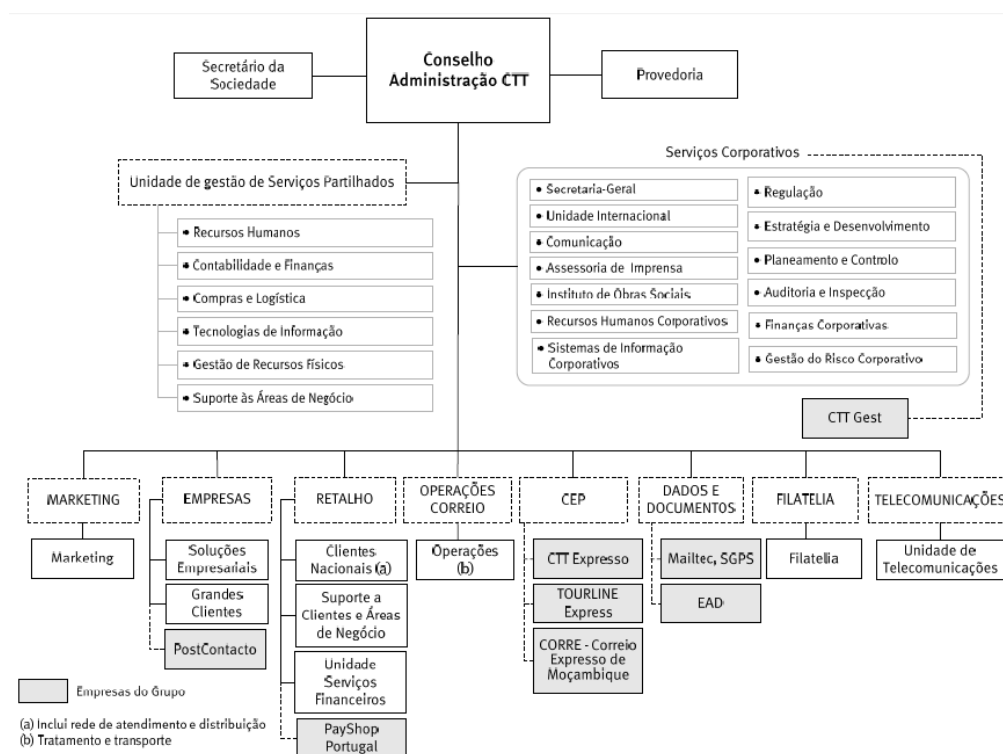


Figura 18 – Organograma CTT – Correios de Portugal, SA 2012 (Relatório e Contas Grupo CTT 1º trimestre 2012, ANACOM)

Analisando o organograma da instituição do ano de 2012, a representação gráfica da estrutura da empresa, podemos considerar que este é um organograma clássico e tradicional por ser representado de forma vertical relativamente aos níveis hierárquicos, sendo que quanto maior a responsabilidade e autonomia, mais alta é a localização do departamento sendo que as unidades funcionais localizadas em patamares inferiores são subordinadas pelas posições superiores. No entanto, o organograma está distribuído pelas áreas de atividade que compõem a estrutura da instituição representando igualmente as estruturas de poder de forma vertical ascendente e ainda as relações entre as diferentes áreas de atividade.

De acordo com o mesmo relatório, o cargo de Presidente do Conselho de Administração dos CTT era exercido desde 2011 pelo vice-presidente Dr. Pedro Amadeu de Albuquerque Santos Coelho, sendo atualmente o Presidente o Dr. Francisco de Lacerda. Relativamente ao Conselho de Administração do Grupo, este era também constituído pelo Dr. Carlos de Jesus Dias Alves, Administrador e COO (Diretor de

Operações) e pelo Dr. Duarte Nuno Lopes Reis d'Araújo, Administrador e CFO (Diretor Financeiro).

É de salientar que o organograma atual da instituição, do ano de 2014, é similar ao anterior, o que vigorava em 2012, e não sofreu alterações relativamente à formalização da estrutura da instituição.

Segundo dados divulgados pela entidade reguladora das Comunicações em Portugal, a ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações – no final de 2012 o grupo CTT dava emprego a 15 094 pessoas, sendo que 11 952 estariam agregados diretamente à empresa. Além disso o Grupo CTT, à data, dispunha de 480 centros de distribuição postal e 14 062 do que definem ser pontos de acesso. De referir que, segundo dados revelados pela mesma entidade relativamente a outros anos, nomeadamente desde 2002, constata-se que o número de trabalhadores bem como de pontos de acesso tem vindo a descer significativamente desde 2003.

Relativamente à identidade visual dos Correios de Portugal desde a sua génese que a instituição utiliza o símbolo do cavalo e do cavaleiro como homenagem ao mensageiro que nos primórdios dos correios levavam a cavalo o correio à população.

Também a corneta faz parte do símbolo dos correios pois era a forma de, até há bem pouco tempo, os carteiros fazerem anunciar a sua chegada às localidades. Essencialmente a cor vermelha fez e continua a fazer parte da maioria da identidade visual dos Correios de Portugal que, por diversas vezes, foram adaptando a sua imagem visual aos novos tempos, tal como podemos apresentar na figura abaixo:



Figura 19 – Logótipo atual CTT – Correios de Portugal, SA (CTT, 2013)

A identidade visual da marca CTT visa preservar os símbolos referidos como forma de exaltar o vasto património histórico da instituição. No entanto, e como indicam no seu *website*, a sua imagem atual revela modernidade, inovação, dinamismo e uma “empresa 100% virada para o futuro” (CTT, 2014a). Além disto, os CTT revelam que os valores estruturais pelos quais se regem são “confiança, solidez, idoneidade e *know-how*”, e que o seu posicionamento atual é de proximidade da população e de uma empresa com história que disponibiliza novas soluções para todos (CTT, 2014a).

No entanto, independentemente das mudanças implementadas no país e na empresa e da concorrência que possa ter surgido, desde a sua génese os CTT nunca perderam a liderança do setor postal.

4.5 Guião de Entrevistas

O guião realizado de apoio às entrevistas teve por base as dimensões e categorias de análise definidas anteriormente e ainda o estudo prévio relativamente à história dos Correios de Portugal.

Com a aplicação do guião de entrevista que se segue pretende-se analisar todas as dimensões de análise com o intuito de atingir os objetivos propostos nesta dissertação.

Consideramos importante salientar, tal como já referido anteriormente, que, por questões éticas, os nomes apresentados ao longo das entrevistas são fictícios. Além disso, e com o mesmo intuito, durante as entrevistas, será mencionada uma localização abrangente relativamente aos locais de trabalho dos entrevistados.

Retomando o que foi mencionado no ponto Amostra: Constituição e Apresentação, as limitações associadas às diferenças de idade e formação dos entrevistados condicionaram a comunicação estabelecida durante as entrevistas. Desta forma, o guião de entrevistas apresentado de seguida sofreu ligeiras alterações no que concerne à sua estrutura e formação das questões de acordo com as particularidades de cada entrevistado.

Devido ao facto dos entrevistados terem vivenciado períodos de tempo diferentes na qualidade de trabalhadores da instituição, também o guião de cada entrevista foi adaptado ao entrevistado em questão.

As questões que variam em cada guião aplicada aos trabalhadores entrevistados foram assim definidas de acordo com o seu período de trabalho na instituição e a variedade de funções desempenhadas.

No entanto, nesta dissertação, o guião de entrevista será apresentado na íntegra, com a ressalva de que algumas questões foram colocadas a alguns entrevistados e outras não, uma vez que já haviam sido respondidas em perguntas anteriores.

Antes de começar a entrevista em si foi cedido aos entrevistados um pequeno texto no sentido de os contextualizar relativamente ao pretendido, conforme se pode observar no texto seguinte:

“A presente entrevista ocorre no âmbito da realização da dissertação de Mestrado em Comunicação Multimédia pela Universidade de Aveiro subordinada ao tema “Memórias que não esquecem – Contributo para a comunicação institucional dos CTT, 1959-2012”.

A presente dissertação tem por finalidades:

- a) *Identificar e recontar os principais momentos históricos e mudanças ocorridas nos CTT – Correios em Portugal, SA entre 1959 e 2012;*
- b) *Conhecer os testemunhos de um conjunto de cinco trabalhadores dos CTT – Correios de Portugal, SA que atravessam, no recontar da sua experiência, o período de vida da Instituição entre 1959 e 2012.*

Pretende-se assim conhecer as experiências dos entrevistados, e, através dos testemunhos de cinco trabalhadores na instituição CTT – Correios de Portugal, S.A. identificar e analisar as mudanças ocorridas na instituição ao nível da estrutura, da organização do trabalho, da comunicação institucional e da modernização tecnológica, conhecendo também a satisfação e o sentimento de pertença dos seus trabalhadores.

Tal como indicado nas finalidades, o período-alvo em estudo termina em 2012, apesar da recolha das entrevistas ocorrer no ano de 2014, ou seja, as questões e as respostas deverão ser relativas ao período anterior a 2013 e não à atualidade.

De forma a manter a proteger a sua identidade e mantê-lo no anonimato, durante a entrevista não será revelada a sua verdadeira identidade bem como outros fatores que possam permitir a sua identificação.

Mestranda: Ana Filipa Costa Silva

Orientadora: Prof^a Dr.^a Maria da Conceição Oliveira Lopes”

É ainda de salientar, tal como afirma Máximo-Esteves (2008, p.96), que uma entrevista semiestruturada “tem como ponto de partida um guião mais estruturado”, sobre o tema pretendido pelo entrevistador.

Deste modo, apresentamos de seguida o guião utilizado na entrevista aos 5 trabalhadores da instituição em questão:

Autoriza que grave esta entrevista?

Dimensão de Análise: Sistema de Comunicação Institucional e Experiência																							
Categorias de Análise:	Questões:																						
i. Período de trabalho nos CTT	<ul style="list-style-type: none"> Qual o período de tempo em que trabalhou nos Correios? 																						
ii. Categoria profissional	<ul style="list-style-type: none"> Quais as categorias profissionais por que passou nos Correios? Teve oportunidades de progredir dentro da empresa? Era algo que ansiavas desde o início? E porque é que preferiu deixar de ser chefe? 																						
iii. Entrada / Acolhimento nos CTT	<ul style="list-style-type: none"> Que experiências profissionais teve antes dos Correios? Tinha uma vida estável a nível financeiro? Porque é que decidiu ir para os Correios? Como é que foi a sua entrada na instituição? E quando soube que tinha entrado, o que sentiu? Sentiu-se bem-vindo nos CTT? Como é que foi recebido na instituição? Conhece bem a história dos Correios? E compreende a missão e os objetivos da empresa? 																						
iv. Aprendizagem profissional em serviço	<ul style="list-style-type: none"> Em que consistiu o recrutamento para os CTT? Como é que lhe davam a conhecer novos produtos e serviços? Das opções seguintes, refira que tipo de formação teve: <table border="1"> <tr> <td>Conferências</td> <td></td> <td>Reuniões com chefes</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cursos</td> <td></td> <td>Folhetos informativos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Esclarecimentos no decorrer do trabalho</td> <td></td> <td>Outro</td> <td></td> </tr> </table> Com que frequência? <table border="1"> <tr> <td>Sempre que era lançado um novo produto/serviço</td> <td></td> <td>Periodicamente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outro</td> <td></td> <td>Pontualmente</td> <td></td> </tr> </table> Sempre considerou a formação adequada face às necessidades que viria a ter no trabalho? Que aprendizagens considera ter adquirido com a sua experiência nos Correios? 			Conferências		Reuniões com chefes		Cursos		Folhetos informativos		Esclarecimentos no decorrer do trabalho		Outro		Sempre que era lançado um novo produto/serviço		Periodicamente		Outro		Pontualmente	
Conferências		Reuniões com chefes																					
Cursos		Folhetos informativos																					
Esclarecimentos no decorrer do trabalho		Outro																					
Sempre que era lançado um novo produto/serviço		Periodicamente																					
Outro		Pontualmente																					
v. Organização do trabalho e poder	<ul style="list-style-type: none"> Como era a organização do trabalho diariamente? (Carteiro, Chefe de Estação e Técnico de atendimento) E qual o meio de transporte que utilizava para entregar cartas? Como é que era o espaço e as suas condições de trabalho? 																						

	<ul style="list-style-type: none">Quais eram as suas responsabilidades? (Carteiro, Chefe de Estação e Técnico de atendimento)E relativamente a objetivos, como funciona?O que é que acha que mudou no trabalho quando passou a assumir um cargo superior na empresa?E o que mudou no relacionamento com os colegas?Conte-me como era a relação com as chefias, de que forma o seu chefe o motiva a trabalhar e como é a relação profissional que têm. Dos locais onde trabalhou as relações entre as chefias e os trabalhadores eram iguais?Em que medida é ouvida a tua opinião?Como definiria a atitude das chefias perante os trabalhadores? <table><tr><td>Motivadora</td><td></td><td>Distante</td><td></td></tr><tr><td>Próxima</td><td></td><td>Autoritária</td><td></td></tr><tr><td>Aberta a novas sugestões</td><td></td><td>Participativa</td><td></td></tr><tr><td>Desmotivadora</td><td></td><td>Compreensiva</td><td></td></tr><tr><td>Comunicativa</td><td></td><td>Conservadora</td><td></td></tr><tr><td>Amigável</td><td></td><td>Exemplar</td><td></td></tr><tr><td>Profissional</td><td></td><td>Hostil / Agressiva</td><td></td></tr></table> <ul style="list-style-type: none">Uma vez que já estive numa posição de chefia, que estilo de liderança é que adotou?Os seus colegas e subordinados gostavam desse seu estilo de liderança?E porque é que quiseste voltar para a tua função anterior e perder poder e responsabilidade na empresa?De que forma poderia ter corrido melhor essa sua experiência?	Motivadora		Distante		Próxima		Autoritária		Aberta a novas sugestões		Participativa		Desmotivadora		Compreensiva		Comunicativa		Conservadora		Amigável		Exemplar		Profissional		Hostil / Agressiva	
Motivadora		Distante																											
Próxima		Autoritária																											
Aberta a novas sugestões		Participativa																											
Desmotivadora		Compreensiva																											
Comunicativa		Conservadora																											
Amigável		Exemplar																											
Profissional		Hostil / Agressiva																											
vi. Profissão de carteiro	<ul style="list-style-type: none">A profissão de carteiro como o mensageiro representa o símbolo da instituição e é uma profissão muito antiga e com muita história.O que é que representava para si ser carteiro?De que forma as pessoas a quem entregava cartas o/a viam na altura?Considera que as pessoas davam valor ao carteiro?E hoje ainda o conhecem como carteiro?Levava cartas muito importantes aos seus destinatários. Sentia essa responsabilidade?Gostou de ser carteiro? Porquê?Conte-me o que pensa da evolução dos logótipos dos CTT. Qual aquele que gosta mais e lhe traz mais memórias?O carteiro antigo a cavalo tocava a corneta. Também chegou a tocar corneta?																												

	<ul style="list-style-type: none"> • Como é que foi celebrado nos CTT o ano nacional do carteiro em 1996? • Lembra-se como era celebrado o dia do carteiro nos CTT?
vii. Vivências mais significantes	<ul style="list-style-type: none"> • Já me contou algumas histórias mas tem alguma história que lhe tenha ficado na memória por algum motivo em especial?
viii. Tipo de mudanças e aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> • Devido às mudanças do país, desde que entrou e até 2012, quais são as mudanças mais profundas que recorda terem ocorrido nos Correios? <p><u>Estrutural: 25 de abril de 1974</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como era trabalhar nos CTT antes do 25 de abril? • Conte-me como foi o dia 25 de abril de 1974 para si. • Mas o que melhorou para os carteiros? • E no 25 de abril, como é que soube que tinha havido a revolução? • Depois do 25 de abril acha que passaram a ouvir mais a sua opinião na empresa? De que forma? <p><u>Estrutural: Código-postal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recorda-se quando começaram os quatro dígitos do código-postal? • E o código-postal dos sete dígitos? • O que mudou na organização do trabalho? • E adaptou-se bem a essa mudança? • Como foi a sua adaptação ao início ao código-postal dos sete dígitos? • E para o código-postal de sete dígitos também teve formação para acompanhar a modernização tecnológica? • E como foi a adaptação dos clientes? <p><u>Estrutural: Organização do trabalho e modernização tecnológica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • As tecnologias mudaram algumas coisas na forma como realiza o seu trabalho? Conte-me as principais mudanças tecnológicas que ocorreram no seu trabalho que alteraram a sua forma de trabalhar. • E acha que isso veio facilitar o seu trabalho? • Que tipo de formação teve para acompanhar a evolução tecnológica dos CTT? <p><u>Novos produtos e serviços: Inclusão de produtos nas estações de correio</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Outra das mudanças que ocorreram nas estações de correio foi a inclusão de produtos de terceiros para venda nas estações de correio. Acompanhou esse processo? • Enquanto carteiro/a, o que é que acha da variedade de produtos e serviços que os CTT vendem, não só na estação mas também o que agora tem que vender na rua? • Por que motivo acha que terão colocado esse tipo de produtos à venda nas estações de correio? <p><u>Estrutural: Mudanças na estrutura diretiva da empresa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como tomava conhecimento das mudanças na direção da empresa? • Isso mudava alguma coisa no seu trabalho diário? • Relativamente a outro tipo de mudanças, há alguma que recorde além das que falamos? Alguma que tenha afetado o seu trabalho diário? 																				
ix. Transmissão e implementação das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> • De que forma tinha conhecimento das mudanças introduzidas no seu trabalho? • Podia discuti-las com os seus superiores? • E que tipo de formação lhe deram para acompanhar essas mudanças? 																				
x. Estrutura de comunicação CTT	<ul style="list-style-type: none"> • Relativamente a momentos de convívio com os seus colegas de trabalho fora do local onde trabalhavam, conte-me que situações existem e como eram essas experiências. • E existiram convívios promovidos pela empresa? • Como classifica o ambiente que se vive entre colegas nos CTT. <table border="1" data-bbox="547 1339 1375 1541"> <tr> <td>Amigável</td> <td></td> <td>Hostil</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profissional</td> <td></td> <td>Descontraído</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Competitivo</td> <td></td> <td>De entreajuda</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Negativo</td> <td></td> <td>Positivo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Independente</td> <td></td> <td>Tenso</td> <td></td> </tr> </table> <p><u>Uniforme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sempre teve uniforme de serviço? • Era prático e usual? • E o uniforme de serviço era gratuito? <p><u>Motivação/Incentivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Que benefícios ou ofertas regulares a empresa lhe dava além do salário mensal. • A mota que usava na distribuição é/era sua? • Tem seguro de saúde? 	Amigável		Hostil		Profissional		Descontraído		Competitivo		De entreajuda		Negativo		Positivo		Independente		Tenso	
Amigável		Hostil																			
Profissional		Descontraído																			
Competitivo		De entreajuda																			
Negativo		Positivo																			
Independente		Tenso																			

	<ul style="list-style-type: none"> • E existiam prémios de produtividade? • Tinha que cumprir certos objetivos? • A tua empresa tem implementados objetivos e esquemas de prémios? • Sabes de antemão os prémios que vais ter se cumprires os objetivos? • E achas que o prémio é um bom incentivo e tem influência não só no teu desempenho como no dos teus colegas? 																																				
xi. Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar	<ul style="list-style-type: none"> • A que superiores se devia reportar diretamente? • Quando e de que forma interagias com os seus superiores? • Fale-me dos meios de comunicação existentes dentro da empresa para comunicar com os seus superiores. • E já teve caixa de sugestões para os trabalhadores no seu local de trabalho? • Já fez alguma sugestão aos seus superiores? • Acha que a sua opinião é ouvida? • Que meios de comunicação existem para os seus superiores comunicarem consigo? <table border="1" data-bbox="547 949 1375 1111"> <tr> <td>Correio</td> <td></td> <td>Fax</td> <td></td> </tr> <tr> <td>E-mail</td> <td></td> <td>Telefone</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td></td> <td>Rádio</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jornais/Revistas</td> <td></td> <td>Outro. Qual?</td> <td></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> • A quais destes veículos de comunicação teve acesso? <table border="1" data-bbox="547 1151 1375 1462"> <tr> <td>Manual de acolhimento/boas-vindas</td> <td></td> <td>Intranet</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Revista interna</td> <td></td> <td>Caixa de sugestões</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jornais institucionais</td> <td></td> <td>Boletins/Circulares</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atividades/Eventos internos</td> <td></td> <td>Visitas a outras instalações</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reuniões</td> <td></td> <td>Outro. Qual?</td> <td></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> • Tinha algum Manual de acolhimento/boas-vindas? • E eventos internos com os outros trabalhadores. • Havia um jornal ou uma revista interna? Que tipo de informação tem a revista da empresa? • E já apareceste alguma vez nessa revista? • E sente-se satisfeito com os meios de comunicação disponibilizados? • Diga-me qual destes meios considera ser mais eficaz. • Achas que os meios de comunicação interna enunciados acima contribuíram para conheceres melhor a empresa? • Achas que as novas tecnologias mudaram a forma como comunicam contigo? 	Correio		Fax		E-mail		Telefone		Internet		Rádio		Jornais/Revistas		Outro. Qual?		Manual de acolhimento/boas-vindas		Intranet		Revista interna		Caixa de sugestões		Jornais institucionais		Boletins/Circulares		Atividades/Eventos internos		Visitas a outras instalações		Reuniões		Outro. Qual?	
Correio		Fax																																			
E-mail		Telefone																																			
Internet		Rádio																																			
Jornais/Revistas		Outro. Qual?																																			
Manual de acolhimento/boas-vindas		Intranet																																			
Revista interna		Caixa de sugestões																																			
Jornais institucionais		Boletins/Circulares																																			
Atividades/Eventos internos		Visitas a outras instalações																																			
Reuniões		Outro. Qual?																																			

	<ul style="list-style-type: none"> • Teve conhecimento daquele concurso de fotografia “Portugal Connosco”? • Alguma vez sentiu que a direção da empresa se encontra distanciada do que se passa no dia-a-dia de trabalho? E as chefias diretas?
xii. Estratégias de comunicação: face-a-face, mediada ou quase mediada	<ul style="list-style-type: none"> • Relativamente à forma como comunicavam consigo, era mais pessoalmente ou através dos meios de comunicação?
xiii. Satisfação global	<ul style="list-style-type: none"> • Alguma vez pensou em sair dos Correios? • Sente-se satisfeito com o percurso que teve na empresa? • Atualmente, o que sente por ter trabalhado nos desta CTT? • Sente-se valorizado pela sua empresa? • Presentemente, que avaliação faz das experiências que viveu nos Correios? • Gostarias de acrescentar mais alguma coisa acerca da tua experiência nos CTT?

4.5.1 Imagens de apoio às entrevistas

As imagens seguintes foram mostradas aos entrevistados durante as entrevistas por forma a permitir uma melhor rememoração das suas experiências profissionais nos Correios de Portugal relativamente à organização do trabalho diário enquanto carteiros.



Figura 20 – Móvel divisor de giro anterior a 1990



Figura 21 – Móvel divisor de giro posterior a 1990

Pretendeu-se também confrontar os entrevistados com os logótipos da instituição com o intuito de os fazer recordar a evolução visual da instituição, compreender qual aquele com o qual se identificam mais, bem como de forma a fazer a ligação com o tópico em questão, a profissão de carteiro. Desta forma, foram numerados os logótipos enviados pela instituição de modo a identificar facilmente a que imagem o entrevistado se refere.



Figura 22 – Material de apoio – Evolução da representação gráfica dos Correios de Portugal (CTT, 2013)

PARTE III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Capítulo 5 – Mudanças ocorridas nos CTT e relativas à amostra constituída por documentação institucional

Neste capítulo pretende-se responder à primeira questão de investigação, e, desta forma, conhecer as mudanças ocorridas nos Correios de Portugal mas também os principais marcos históricos apontados pela instituição e seus porta-vozes através de linhas de tempo institucionais.

Relembrando a questão de investigação enunciada no início deste trabalho e relativa à amostra documental, a saber:

- a) *Quais são os marcos históricos das inovações produzidas pelos CTT – Correios de Portugal, SA, no período de 1959 a 2012?*

A amostra utilizada para responder a esta questão de investigação é constituída por documentação recolhida através de fontes internas da instituição, nomeadamente, da própria instituição CTT, e órgãos relacionados, como por exemplo, a Fundação Portuguesa das Comunicações e ainda a ANACOM.

A Fundação Portuguesa das Comunicações (2012) consiste na principal fonte da história da instituição devido ao facto de preservar e divulgar o património histórico do setor das comunicações em Portugal, e, por conseguinte, dos Correios de Portugal, SA.

Através da ANACOM, a entidade reguladora da atividade das Comunicações em Portugal, serão apresentados dados quantitativos relativamente à dimensão da instituição e ainda disposições legais aplicadas ao setor de atividade postal (ANACOM, 2014).

Retomando o que foi dito anteriormente, a análise desta documentação deveu-se à necessidade de conhecer e contextualizar a instituição, para posteriormente apresentar os testemunhos dos entrevistados e contrapor os resultados da pesquisa bibliográfica aos resultados das entrevistas.

5.1 Tabelas de Mudança Institucionais

Devido ao longo período de história em estudo, as tabelas de mudanças serão divididas em três períodos de tempo, de 1520 a 1958, que permitirá uma contextualização dos períodos seguintes da instituição, de 1958 a 1990 e de 1991 a 2012, sendo que estes últimos períodos constituem os alvos principais deste estudo.

Os momentos de mudança apresentados nas tabelas que se seguem resultam da pesquisa da evolução cronológica dos CTT no seu *website* no Museu das Comunicações de Portugal e em livros editados pela Fundação Portuguesa das Comunicações relativos à história dos Correios de Portugal nomeadamente o livro Vencer a Distância – Cinco séculos

de história em Portugal, História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada e Correios de Portugal – Os Três Primeiros Anos do Terceiro Milénio. As fontes relativas aos marcos representados nas tabelas de mudança são as seguintes:

- Cardoso, E.C.E.L. (2001). *História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada*. (2ª ed). Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações.
- Cardoso, E.C.E.L. (2004). *Correios de Portugal – Os Três Primeiros Anos do Terceiro Milénio*. (1ª ed). Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações.
- Correios de Portugal. (2014c). Evolução cronológica CTT. Recuperado em 5 de maio de 2014, de https://www.ctt.pt/fectt/wcmservlet/ctt/institucional/grupoctt/quemsomos/nossa_historia/evolcron.jsp#
- Fundação Portuguesa das Comunicações (2005). *Vencer a distância, Cinco séculos de Comunicações em Portugal*. (1ª ed). Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações. Museu das Comunicações.
- Vegar, J. (n.d.). *Vencer a distância, Cinco séculos de Comunicações em Portugal*. Fundação Portuguesa das Comunicações. Museu das Comunicações (Folheto da exposição permanente)

Nas tabelas que se seguem será apresentada a história dos Correios de Portugal, relativamente à sua especialização no setor postal, discriminando nesta dissertação o setor de telefones e telégrafos, este que foi gerido pela mesma instituição até 1992. Desta forma, uma vez que este trabalho não pretende estudar em profundidade os desenvolvimentos nesta área estes serão mencionados com marcos assinalados nas tabelas mas não serão explorados em pormenor.

Antes de avançar para a história dos Correios, como forma de introdução, passamos a citar um parágrafo da introdução do livro “Vencer a Distância”, da autoria da Fundação Portuguesa das Comunicações, quanto à história da instituição:

“É uma história que reflete a incessante preocupação de utilizar os meios e as tecnologias mais eficazes ao dispor da sociedade em cada momento histórico, para que a mensagem atinja o seu destino e de uma forma cada vez mais rápida. No fundo, é uma constante obsessão por aquilo a que podemos designar de “economia do tempo”, numa permanente procura de vencer a distância” (Vegar, n.d., p. 10).

5.1.1 Tabela I – De 1520 a 1958 – 438 anos de mudança

Tal como indica o folheto da exposição permanente relativa aos 500 anos dos Correios de Portugal disponível no Museu das Comunicações em Lisboa e intitulada de “Vencer a Distância”, “os primeiros serviços de correios portugueses são fruto da oportunidade e da necessidade” (Vegar, n.d., p. 5). Oportunidade porque se aproveitavam as viagens dos “viajantes” para levar mensagens aos que iriam encontrar no destino e necessidade do Rei e da Nobreza em informar e ser informados em primeiro lugar do que se passava no reino (Vegar, n.d., p. 5).

O primeiro e talvez até o mais importante marco dos Correios de Portugal foi a data da sua fundação no séc. XVI, o dia 6 de novembro de 1520, dia em que se inicia a história dos Correios em Portugal. Nesse dia, o rei D. Manuel I, ciente da necessidade de uma comunicação mais rápida e eficaz com a Europa, nomeou como ofício de Correio-Mor através de carta régia o seu cavaleiro que se manteve no cargo por oitenta anos – Luís Homem. O correio-mor ficou incumbido da responsabilidade de estruturar o serviço público de correio em Portugal com o objetivo de proporcionar “o transporte da correspondência a qualquer cidadão, mediante o pagamento de uma determinada importância” (Fundação Portuguesa das Comunicações 2005, p. 19).

Na altura, devido ao facto de Portugal se encontrar em plena época dos descobrimentos, o rei D. Manuel I detetou necessidade de uma infraestrutura de comunicação para que esta tornasse a comunicação mais rápida, principalmente com a Europa, para tratar de assuntos económicos, comerciais, culturais e políticos. Apesar do serviço ser de carácter público, este era apenas utilizado pelo poder instituído e por pessoas influentes do reino, não sendo inteiramente de acesso público como hoje o conhecemos. Além disso, até finais do séc. XVII, a entrega de correio não era regular nem tinha horas nem dias fixos para expedição, sendo também exclusiva às principais cidades do reino (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005).

Até 1606 o cargo de Correio-mor era de nomeação régia até ser vendido pelo Rei Filipe II a Luís Gomes da Mata, ficando a Família Gomes da Mata na posse dos Correios durante duzentos anos (Vegar, n.d.).

Ao longo do tempo foram sendo estabelecidos convénios postais entre países para que a área de atuação dos Correios pudesse ser cada vez mais alargada e o serviço cada vez mais abrangente.

O serviço, até ao século XVII, continuou a ser utilizado “especialmente pela Coroa, pela nobreza e pelos homens de negócios” e, segundo a FPC, “a sua eficiência era limitada” (Vegar, n.d., p. 9).

Nessa altura, a distribuição do correio era feita a cavalo, a pé, ou mesmo de barco, dependendo da distância a percorrer, sendo que os tempos de viagem eram manifestamente mais longos que os atuais bem como a insegurança muito maior devido à má qualidade das estradas, às condições do envio quando ocorria além-mar e às condições climáticas.

De forma a melhorar a qualidade do serviço de Correios, há muito contestada pelos utilizadores, o Rei decidiu incorporar o serviço no Estado, decisão divulgada por decreto-lei a dia 18 de janeiro de 1797 (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005).

Pela primeira vez desde a criação do serviço de transporte de correio Portugal viria a contar com um serviço regular, quando em setembro de 1798 foi decretada a primeira carreira da mala-posta, com percursos a sair de Lisboa e de Coimbra à segunda, quarta e sexta (Vegar, n.d.). Apenas após 50 anos se criou um trajeto da mala-posta entre Lisboa e Porto que implicou a criação de infraestruturas, nomeadamente as estações de muda ao longo do caminho, necessárias para a troca de cavalos. A Mala-Posta foi substituída pelo comboio com a sua chegada no ano de 1864 (ibidem).

Simultaneamente, o Estado reconhecia a necessidade de distribuição domiciliária e, desta forma, preparou a estrutura dos serviços com esse fim. Tudo começou com a aprovação de um diploma relativo à distribuição domiciliária de correio na cidade de Lisboa onde Diogo Marcarenhas Neto criou 17 distritos postais com ruas e números de porta (ibidem). Além disso, este diploma levou também à implementação de caixas postais públicas, atualmente conhecidas como marcos de correio, onde os indivíduos podiam depositar correspondência para que os Correios a enviassem ao destino pretendido. Apesar do diploma ter possibilitando grandes avanços, a distribuição domiciliária de correio na cidade de Lisboa iniciou-se apenas em 1821 devido aos constrangimentos de identificação das casas e ainda devido ao facto dos indivíduos interessados se deverem inscrever-se e pagar a taxa correspondente ao serviço de forma a constar da lista de assinantes (ibidem).

Foi em 1852, na época do “Fontismo” que Fontes Pereira de Melo instaurou uma reforma postal que introduziu grandes alterações ao serviço de correios. No diploma da reforma postal que aprovou na altura, o Ministro “dividiu o país em dez administrações postais, por sua vez subdivididas em direções e delegações” sendo que alargou o número de trabalhadores da instituição e os integrou nos quadros do Estado Português (ibidem, p. 12). Relativamente ao serviço em si, passaram a existir envios diários de malas para as capitais de distrito e para as sedes de concelho passou a ser de três em três semanas (ibidem).

No entanto, uma das grandes mudanças introduzidas no serviço foi a obrigatoriedade da correspondência ter o selo postal adesivo, que permitia que o serviço de entrega fosse pago pelo remetente ao invés do destinatário, o que fez com que diminuísse a rejeição do correio. Desde aí, o selo tem servido não só para regulação e pagamento do serviço, como também para marcar acontecimentos importantes em Portugal, e, para muitos, este constitui um artigo de coleção (Fundação Portuguesa das Comunicações 2005). Esta inovação considerada como “um autêntico embaixador do país” surgiu em 1853, com a “primeira emissão filatélica impressa na casa da moeda em Lisboa” (ibidem, p. 47). Em Portugal, os primeiros selos postais são da autoria de Borja Freire e apresentam o retrato da Rainha D. Maria II (Vegar, n.d.). Nesta reforma foi também fixado o valor dos portes para as correspondências nacionais de acordo com o peso e sem ter em conta a distância.

Desde sempre os Correios de Portugal demonstraram preocupação com os tempos de distribuição praticados e procuraram mais rapidez na entrega de correio, bem como a organização e qualidade na prestação do serviço. Desta forma, e na sequência da chegada do comboio, foram criadas as ambulâncias postais em 1866, que só desapareceram em 1986 quando foram substituídas pela rodovia (ibidem, p. 39). As ambulâncias postais, que eliminaram por completo a mala-posta, consistiam em carruagens atreladas ao comboio que transportavam a correspondência (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005).

No dia 9 de outubro do ano de 1874 os Correios de Portugal associaram-se à União Postal Universal aquando da sua fundação e desde aí se tem vindo a assinalar o Dia da criação da União Postal Universal em todo o mundo, também conhecido como Dia Mundial dos Correios.

Apesar de todas as inovações inseridas na prestação do serviço de correio, ainda na fase do Fontismo mas apenas em 1893 com a criação da posta rural é que este se tornou realmente acessível a todos os Portugueses uma vez que a posta rural funcionava como “um elo de ligação fundamental entre as populações do campo e da cidade, não só como portador de cartas, mas também como fonte de informação privilegiada das novidades que circulavam pelo país” (ibidem, p. 42).

Na sequência da implantação da República, a instituição ganhou autonomia administrativa e financeira e, em 1911, os Correios passaram a ser a Administração-geral dos Correios, Telégrafos e Telefones (ibidem, p. 49).

Ainda segundo o livro Vencer a Distância, já no início do séc. XX os Correios procuravam adotar meios técnicos mais desenvolvidos de forma a responder às necessidades dos indivíduos de forma mais eficaz (ibidem).

Na sequência da chegada do automóvel e para as correspondências nacionais, os Correios criaram o serviço de Auto ambulâncias postais em 1950. Já relativamente às correspondências internacionais, o avião começava a ser utilizado para correspondência de pequenas dimensões ou então com urgência.

Entre 1940 e 1960, os Correios apostaram na renovação das suas instalações, procedendo à criação de estações de correio e à melhoria das Centrais de Correio (ibidem).

Na sequência da apresentação da história dos Correios de Portugal, na tabela apresentada de seguida identificam-se as mudanças ocorridas nos CTT – instituição de serviço público entre os anos de 1520 e 1958 representando 438 anos de mudanças na identidade visual, na estrutura institucional da empresa, na internacionalização, nos produtos e serviços e no setor dos telefones e telégrafos.

Tabela I - Mudanças nos CTT no período de 1520 a 1958
438 anos de mudanças na instituição de serviço público de Correios, Telégrafos e Telefones de Portugal

1/2






	Identidade Visual	Estruturais	Internacionalização	Novos produtos/serviços	Telefones e Telégrafos
1500	<p>Séc. XVI • Primeiro emblema da instituição</p>  <p>1520 • Novo emblema dos Correios</p> 	<p>1520 • Criação do 1º serviço de correio público em Portugal pelo rei D. Manuel I</p> <p>1525 • Luís Homem nomeado o primeiro ofício de correio-mor</p> <p>1533 • Publicação do 1º "Regimento Postal"</p>			
1600		<p>1644 • Divulgação da primeira estrutura do serviço de correio</p> <p>1657 • Nomeação do correio-mor das cartas do Mar para as Colónias Portuguesas</p>	<p>1657 • Nomeação do correio-mor das cartas do mar para a América</p>		
1700		<p>1797 • Incorporação do serviço de correio no Estado</p>	<p>1718 • Estabelecimento de convénio postal com Espanha</p>	<p>1753 • Licença e regulamentação do serviço de envio de dinheiro</p> <p>1798 • Instituição do serviço da mala-posta</p>  <p>1798 • Primeiro serviço regular de correspondência no percurso entre Lisboa e Coimbra</p> <p>1799 • Instituição dos primeiros recetáculos postais</p> 	
1800		<p>1800 • Aprovação do diploma relativo à distribuição domiciliária na cidade de Lisboa</p> <p>1811 • Primeira regulamentação acerca de seguros de encomendas ou dinheiro</p> <p>1853 • Criação do selo postal Português</p> 	<p>1819 • Publicação de normas do serviço postal entre Portugal e Brasil</p> <p>1844 • Estabelecimento de convénio postal com França</p>	<p>1821 • Início da distribuição domiciliária de correio em Lisboa</p> <p>1848 • Criação dos percursos regulares da mala-posta em todo o país</p> <p>1864 • Substituição da mala-posta pelo comboio</p>	

Tabela I - Mudanças nos CTT no período de 1520 a 1958
438 anos de mudanças na instituição de serviço público de Correios, Telégrafos e Telefones de Portugal

2/2






	Identidade Visual	Estruturais	Internacionalização	Novos produtos/serviços	Telefones e Telégrafos
1800	<p>1894 • Novo emblema dos Correios</p> 	<p>1874 • Fundação da União Postal Universal no dia 9 de Outubro figurada por 22 países, entre eles Portugal a 9 de Outubro</p> <p>1878 • Fundação do Museu Postal</p> <p>1880 • União das Direções dos Correios e dos Telégrafos e sua transformação em Direção Geral dos Correios, Telégrafos e Faróis</p> <p>1893 • Uniformização do acesso aos serviços postais</p>		<p>1877 • Criação dos bilhetes postais</p> <p>1882 • Instalação dos primeiros marcos de correio em Lisboa</p> 	
1900	<p>1936 • Novo emblema dos CTT oficializado pela Portaria nº8/517 de 28/8</p>  <p>1953 • Novo emblema dos CTT oficializado pela Portaria nº14/549</p> 	<p>1911 • Constituição da Administração-Geral dos Correios, Telégrafos e Telefones</p> <p>1917 • Primeira greve dos trabalhadores telégrafo-postais</p> <p>1923 • Fundação do Porvir da Família Telégrafo-Postal - Associação de socorros mútuos aos trabalhadores da instituição</p> <p>1925 • Criação da CPRM – Companhia Portuguesa Rádio Marconi</p> <p>1934 • O Museu postal passou a denominar-se Museu dos CTT</p> <p>1937 • Renovação das redes telefónicas e telegráficas do Estado</p> <p>1950 • Estimulo à construção particular de instalações exclusivamente destinadas aos CTT</p>		<p>1952 • Criação das auto-ambulâncias postais</p> 	<p>1910 • Criação da primeira estação radiotelegráfica Portuguesa</p> <p>1925 • A APT - The Anglo-Portuguese Telephone Company, Limited inaugura uma central telefónica em Lisboa</p> <p>1928 • Primeira ligação telefónica Lisboa – Madrid</p> <p>1930 • Inauguração da primeira central telegráfica automática da APT - The Anglo-Portuguese Telephone Company, Limited em Lisboa</p> <p>1932 • Implementação de cabinas telefónicas denominadas de Kioskes</p> <p>1937 • Renovação das redes telefónicas e telegráficas do Estado</p> <p>1942 • Instalada a primeira ligação telefónica interurbana de alta frequência entre Lisboa e Porto</p> <p>1947 • Primeiro cabo telefónico subterrâneo interurbano entre Lisboa e Vila Franca de Xira</p> <p>1948 • Implementação do serviço Telex em Portugal</p> <p>1952 • Início da automatização da rede telefónica rural</p> <p>1957 • Criação de novas ligações no serviço Telex: Lisboa – Hamburgo e Lisboa – Nova Iorque</p> <p>1958 • Criação do telefone 1 milhão</p>

Tabela I – Mudanças nos CTT no período de 1520 a 1958 – 438 anos de mudanças na instituição de serviço público de Correios, Telégrafos e Telefones (Adaptado de Cardoso, 2001; Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005; Vegar, n.d.; CTT, 2014c)

5.1.2 Tabela II – De 1959 a 1990 – 31 anos de mudança

Logo no início deste período de tempo, continuavam os Correios de Portugal com a renovação do “património imobiliário” da instituição devido ao facto do ministro das Obras Públicas, na altura o Engº Duarte Pacheco, considerava as estações de correio insuficientes e em mau estado (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005, p. 52). Aquele que definiam como Plano Geral de Edificações tinha por objetivo melhorar as condições das estações de correio, bem como adaptá-las a nível funcional à atividade dos correios. A Fundação Portuguesa das Comunicações considera este um “importante momento da arquitetura portuguesa” uma vez que a implementação deste Plano contou com a colaboração de renomados arquitetos portugueses como o Srº Arqº Adelino Nunes, aquele que é destacado no livro Vencer a Distância (Ibidem).

Na sequência da criação do selo postal adesivo em 1853, finalmente em 1959 foi estabelecido em decreto-lei o estatuto oficial do selo postal.

Em 1970 os correios passaram novamente a empresa pública denominada de CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal, E.P. Foi na altura do Estado Novo, em que a empresa incluía outras atividades para além dos correios que a instituição foi “a terceira maior empresa do país em volume de vendas e a maior empregadora nacional, com mais de 45 mil empregados” (Mendonça, Rodrigues & Correia, 2013).

Neste mesmo ano foi introduzido um serviço muito importante e que permitiu uma comunicação mais fácil e rápida entre a população residente em Portugal Continental e os militares que haviam sido destacados para a guerra.

Neste período iniciou-se uma fase muito importante na vida dos Correios pois foram introduzidas novas máquinas no trabalho diário, novos serviços e produtos mas principalmente iniciou-se a 1ª geração de reorganização, mecanização e automatização do serviço postal em 1978.

Em 1978 deu-se o início de outro marco importantíssimo para o rumo, não só do mercado postal em Portugal, mas também da organização de estrutura rodoviária do país, com o aparecimento do código-postal. Apenas os quatro dígitos que organizavam as localidades portuguesas e ajudavam no processo de mecanização postal de organização do correio foram criados (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005).

Ainda neste ano, com a intenção de reduzir as distâncias entre as populações mais isoladas e o mundo, os correios criaram as estações de correio itinerantes que tinham alguns serviços das estações de correios habituais e se deslocavam para localidades com baixo número de habitantes para que fosse possível servir também essa população, e, desta forma complementar o serviço.

Neste período foram criados diversos serviços rápidos de correio, sendo que tudo começou com a inauguração do comboio expresso postal em 1972 que permitiram a criação de muitos desses serviços que surgiram posteriormente (Ibidem). No entanto, em 1980 a ferrovia acabou por ser substituída pela rodovia, acompanhando desta forma, e mais uma vez, as mudanças e as evoluções que se operavam no país.

Em 1981, ano em que foi inaugurada uma rede informática nos Correios, nomeadamente no dia 23 de abril, a instituição continuou com a mecanização do tratamento dos objetos postais com a introdução das seguintes máquinas no dia-a-dia da empresa: Máquinas SFO NEC; Máquina indexadora manual PIA e Máquina mecânica divisora HM1 utilizada nas centrais dos correios de Lisboa, Porto e Coimbra.

Na sequência da apresentação da história dos Correios de Portugal, na tabela apresentada de seguida identificam-se as mudanças ocorridas nos CTT – instituição de serviço público entre os anos de 1559 e 1990 representando 31 anos de mudanças na identidade visual, na estrutura institucional da empresa, na internacionalização, nos produtos e serviços e no setor dos telefones e telégrafos.

Tabela II- Mudanças nos CTT no período de 1959 a 1990
31 anos de mudanças na instituição de serviço público CTT- Correios e Telecomunicações de Portugal , EP

1/2






	Identidade Visual	Estruturais	Internacionalização	Novos produtos/serviços	Telefones e Telégrafos
1959	<p>1964 • Novo logótipo</p> 	<p>1959 • Estatuto do selo postal aprovado em DL nº 42 417</p> <p>1962 • Inauguração da 1ª estação interurbana automática em Coimbra</p> <p>1965 • Portugal membro da Intelsat (fornecedor de serviços de comunicações via satélite)</p> <p>1967 • Início da publicação da Revista dos CTT</p> <p>1968 • CTT resgatam a APT - The Anglo Portuguese Telephone Company, até então detida pelo Estado, e criam a Empresa Pública Telefones de Lisboa e Porto (TLP)</p>		<p>1963 • Regulamentação da pintura e nomenclatura dos recetáculos postais – Marcos Postais</p>	<p>1960 • Inauguração do cabo coaxial de ligação telefónica Lisboa – Porto</p> <p>1961 • Automatização do serviço telefónico interurbano Lisboa – Porto</p> <p>1961 • Fim da automatização integral das redes de telex e telegráfica</p>
1970		<p>1970 • Transformação dos CTT em empresa pública através do DL nº49/308 de 10 de Novembro: CTT - Correios e Telecomunicações de Portugal, EP</p> <p>1971 • Aprovado o regulamento geral do pessoal dos CTT através da Portaria n.º 706/71</p> <p>1972 • Aprovado o novo regulamento geral do pessoal dos CTT através da Portaria n.º 311/72 (30/5)</p>		<p>1970 • Criação do SPM – Serviço Postal Militar</p> <p>1972 • Criado o comboio expresso postal</p> 	<p>1973 • Inauguração da Central Telex Automática em Lisboa</p>
1974		<p>1974 • O Major Manuel António Palminha, delegado da Junta de Salvação Nacional passa a dirigir os CTT 18 dias após o 25 de Abril</p> <p>1978 • 1ª geração de reorganização, mecanização e automatização do serviço postal: - Introdução do primeiro código postal em Portugal composto por 4 dígitos; - Aparecimento das primeiras máquinas de indexação e divisão de correio</p> 		<p>1979 • Criação das estações de correio itinerantes</p> 	

Tabela II- Mudanças nos CTT no período de 1959 a 1990
31 anos de mudanças na instituição de serviço público CTT- Correios e Telecomunicações de Portugal , EP

2/2

	Identidade Visual	Estruturais	Internacionalização	Novos produtos/serviços	Telefones e Telégrafos
1980		<p>1980 • Substituição definitiva da ferrovia pela rodovia para entrega de correio em todo o território nacional</p> <p>1981 • Inauguração de uma rede informática nos Correios</p> <p>1981 • Introdução da mecanização no tratamento de objetos postais</p> <p>1985 • Atribuição de novo estatuto ao selo postal através do DL 360/85: valor artístico, cultural e filatélico</p> <p>1988 • Inauguração em Lisboa da primeira estação de correios completamente informatizada pelo sistema ELENA</p> <p>1988 • Novos equipamentos introduzidos nas estações de correio, estando alguns ligados ao sistema ELENA</p> <p>1989 • Início de atividade do órgão regulador das comunicações ICP – Instituto das Comunicações de Portugal</p> <p>1989 • Transformação dos TLP em Sociedade Anónima</p>		<p>1980 • Criação do serviço de estações postais automáticas (EPA)</p> <p>1982 • Criação dos serviços de telecópia – Corfax e Corfax</p> <p>1983 • Criação do serviço de cobranças postais</p> <p>1984 • Criação dos serviços de correio rápido Express mail service e Post Expresso</p>	<p>1983 • Utilização da fibra ótica na rede de transmissão</p> <p>1983 • Instalação de cabinas telefónicas públicas Credifone nos principais centros urbanos de Portugal</p> <p>1985 • Finalização da automatização da rede telefónica nacional</p> <p>1987 • "Início da digitalização da comutação das centrais digitais de Carnide e Aveiro"</p>
1990		<p>1990 • Funcionamento em pleno das primeiras aplicações informáticas nas estações de correio</p> <p>1990 • Criação do serviço de correspondência SAL (Surface Air Lifted) por via aérea</p> <p>1990 • Constituição da empresa Post Expresso - Correio de cidade, Lda</p>  <p>1990 • Informatização e mecanização de todo o serviço postal</p>			

Tabela II – Mudanças nos CTT no período de 1959 a 1990 – 31 anos de mudanças na instituição de serviço público CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal, EP (Adaptado de Cardoso, 2001; Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005; Vegar, n.d.; CTT, 2014c)

5.1.3 Tabela III – De 1991 a 2012 – 21 anos de mudança

As primeiras mudanças observadas na instituição em estudo foram em 1991, a implementação da nova imagem das estações de Correio, a criação da TMN e da Telecel, que entretanto já deixaram de pertencer à empresa, e a implementação das primeiras máquinas de venda de selos localizadas dentro e fora da estação para permitir a compra dos selos além do seu horário de expediente (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005, p. 47).

No ano seguinte, ocorreu a separação entre o setor postal e o das telecomunicações, dividindo o grupo Correios e Telecomunicações de Portugal em Correios de Portugal, SA e Portugal Telecom (Ibidem).

Marco também a assinalar é o de 1996, ano em que os Correios celebraram o Ano Nacional do Carteiro.

No ano de 1997 foi criada a Fundação Portuguesa das Comunicações, entidade destinada a preservar todo o património histórico e cultural dos Correios de Portugal, e que, em grande parte, permitiu para a possibilidade de realização deste trabalho através das suas publicações. Nesse mesmo ano o Museu dos Correios passa a denominar-se Museu das Comunicações.

Em 1998, dá-se a 2ª Geração de reorganização do serviço postal onde ocorre outra mudança muito relevante para os Correios – o código-postal de sete dígitos e a introdução de uma nova tecnologia ainda hoje em funcionamento nos Centros de tratamento de correio. Segundo a Fundação Portuguesa das Comunicações (2005), estas novas máquinas têm “capacidade para atingir índices de rendimento perfeitamente inacreditáveis há uns anos” (p. 64).

Através da reformulação do código-postal, com o aumento de mais três dígitos no código-postal, foi possível chegar a uma identificação muito mais exata, relativa não só à localidade, mas também à rua ou lugar a que aquela correspondência se destina, desde que o código-postal esteja devidamente assinalado na mesma.

Em 2000, os Correios ficam oficialmente responsáveis pelo serviço postal universal que determina a obrigatoriedade da prestação do serviço de distribuição postal em todo o país.

Nesse mesmo ano, nomeadamente no Dia Mundial dos Correios, a instituição recebe um título atribuído pelo Estado Português e recebido pelo Presidente da República – “Membro Honorário da Ordem de Mérito” (CTT, 2014c). Este título é justificado pela qualidade de serviço de carácter público que a instituição tem vindo a desempenhar à população portuguesa.

Ainda no ano de 2000, segundo Cardoso (2004), os Correios de Portugal são considerados o 2º maior empregador do país com um número de 17 307 trabalhadores.

Por imposição Europeia, em 2001, os Correios assistiram ao início da liberalização do mercado da concorrência, que permitiu a entrada de novos distribuidores postais com objetivos similares aos dos Correios. Já existem algumas empresas concorrentes neste setor, continuando, no entanto, os CTT a deter a liderança do mercado postal.

Ao longo dos tempos, os Correios foram introduzindo mudanças e melhorias nas suas estações de correios e nos serviços por si disponibilizados, ocorrendo nesse sentido, em 2001, a instalação de um novo equipamento informático nas estações de correio, denominado NAVE, com o ambiente de vendas (Cardoso, 2004).

Em 2002 iniciou-se a publicação da Revista interna Aposta (Cardoso, 2004), revista esta que ganhou, pelo menos em 2005 e 2008, o Prémio da Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial na categoria de comunicação interna (CTT, 2014d).

Os Correios de Portugal têm ganho diversos prémios pois, segundo o que se verifica desde 2000, têm-se dedicado mais a campanhas, tanto de comunicação interna como externa, sendo que em 2011 obtiveram o Prémio do Observatório da Comunicação Interna 2011. Este prémio foi ganho na categoria de inovação referente ao projeto “Portugal Connosco – o olhar dos carteiros” que gerou um livro com mais 86 mil fotografias (Briefing, 2012). Este projeto consistiu numa ação de envolvimento da classe dos carteiros que, durante um mês, tiraram fotografias ao que considerassem relevante, com o intuito de dar a conhecer a sua visão sobre Portugal (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2012b).

No ano de 2011, os Correios de Portugal ganharam também um prémio internacional relativamente à campanha “CTT Consigo por um futuro sustentável”, na categoria de Responsabilidade Social Corporativa, pelos “*World Mail Awards*” (Bromham, 2014).

Na sequência da apresentação da história dos Correios de Portugal, na tabela apresentada de seguida identificam-se as mudanças ocorridas nos CTT – instituição de serviço público entre os anos de 1991 e 2012 representando 21 anos de mudanças na identidade visual, na estrutura institucional da empresa, na internacionalização, nos produtos e serviços e relativamente aos prémios e distinções recebidas.

Tabela III- Mudanças nos CTT no período de 1991 a 2012
21 anos de mudanças na instituição de serviço público CTT- Correios de Portugal, S.A.

1/3








	Identidade Visual	Estruturais	Internacionalização	Novos produtos/serviços	Prémios e Distinções Nacionais	Prémios e Distinções Internacionais
1991	<p>1991 • Implementada nova imagem dos CTT nas estações de correio</p> <p>1991 • Novo logótipo CTT realizado pelo arquiteto Martins Barata</p>  <p>1993 • Novo logótipo dos CTT oficializado pelo Boletim oficial nº 15/1993</p>  <p>1995 • Novo logótipo CTT</p> 	<p>1991 • Criação da TMN e Telecel para os serviços de comunicações móveis</p>  <p>1991 • Instalação das primeiras máquinas de venda automática de selos nas estações</p> <p>1992 • Separação entre o setor postal e o das telecomunicações: Correios de Portugal, SA e criação da empresa Portugal Telecom, SA</p> <p>1992 • Mudança para Sociedade Anónima de capitais públicos: CTT – Correios de Portugal, SA</p> <p>1995 • Início da privatização da Portugal Telecom, SA</p> <p>1996 • Ano Nacional do Carteiro</p> <p>1996 • Instalação do novo sistema informático de Intranet</p> <p>1996 • Criação do Gabinete de Comunicação Interna (GCI)</p> <p>1996 • Implantação do sistema Corepost</p> <p>1996 • Criação de um "Help Desk" de apoio às estações de correio</p> <p>1997 • Criação da Fundação Portuguesa das Comunicações</p>  <p>1997 • O Museu dos Correios passa a ser o Museu das Comunicações</p> 	<p>1994 • Assinatura do acordo Luso-Espanhol no âmbito do Mercado Único Europeu</p>	<p>1991 • Criação de novos serviços: Correio Azul e Direct Mail (DM – correio publicitário)</p> <p>1991 • Introdução do sistema track & trace, registo e pesquisa de objetos postais no EMS</p> <p>1991 • Instalação do 1º recetáculo de funções múltiplas</p>		
1998		<p>1998 • 2ª geração de reorganização do serviço postal: - Introdução do código postal de 7 dígitos; - Organização de correio por giro passa a ser parcialmente automatizada</p> <p>1998 • CTT é a marca oficial da EXPO 98</p> <p>1998 • Criação da empresa Post Contacto para distribuição de correio publicitário</p>  <p>1998 • Início da publicação do "Notícias dos Correios"</p> <p>1998 • Sistemas de controlo de tráfego implementados em veículos postais</p> <p>1999 • Estabelecidas as bases de concessão do serviço postal universal</p>		<p>1997 • Inauguração da 1ª loja postal no Centro Comercial Colombo</p> <p>1999 • Criação dos novos serviços Telepost – correio eletrónico postal dos CTT e Western Union – serviço de transferência internacional urgente de dinheiro</p>	<p>1998 • Serviço EMS recebe o certificado de qualidade da APCER segundo a norma ISO 9001</p> <p>1998 • Serviço EMS recebe o certificado de qualidade da APCER segundo a norma ISO 9001</p>	

Tabela III- Mudanças nos CTT no período de 1991 a 2012
21 anos de mudanças na instituição de serviço público CTT- Correios de Portugal, S.A.

2/3




Identidade Visual	Estruturais	Internacionalização	Novos produtos/serviços	Prémios e Distinções Nacionais	Prémios e Distinções Internacionais
2000	<p>1999 • Drº Carlos Silva eleito Presidente do Conselho de Operações Postais da União Postal Universal</p> <p>1999 • Criação das empresas Postlog – Serviços Postais e Logísticas, SA e Telepost – Correio Eletrónico Postal, SA</p>  <p>1999 • Início do processo de liberalização dos serviços postais</p> <p>1999 • Primeiras viaturas elétricas ao serviço da distribuição</p>				
	<p>2000 • Concessão do serviço postal universal aos CTT até 2020</p> <p>2000 • Introdução de novas máquinas Portuguesas nos CTT que separam por formatos e fazem a correspondência</p> <p>2000 • 2º maior empregador do país com 17 307 trabalhadores</p> <p>2001 • Liberalização do mercado postal – DL 150/2001 regulamenta os modos de acesso ao mercado postal por parte de empresas concorrentes</p> <p>2001 • Criação da empresa Multicert – Serviços de certificação eletrónica, SA (juntamente com a SIBS, INCM e PT Prime)</p> <p>2001 • Aquisição de 20% do capital social da ESEGU – Empresa de segurança, SA e 70% da Campos Envelopagem, SA</p> <p>2001 • CTT aderem à cassete universal IPC com vista a uniformização internacional</p> <p>2001 • Inserção de novos equipamentos impermeáveis e ergonómicos de apoio à distribuição</p> <p>2002 • Estabelecimento de parceria entre a empresa Postlog e a TNT</p> <p>2002 • Alteração da denominação do ICP para ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações)</p>  <p>2002 • Instalação do sistema de segurança SAFEGUARD nas estações de correio</p> <p>2002 • Venda da parte detida pelos CTT da empresa ESEGU</p> <p>2002 • Início da publicação da revista Aposta (Outubro)</p> 	<p>2003 • Assinatura de acordos internacionais com os Correios de Moçambique e os Correios da Ucrânia e estabelecido memorando de entendimento com o Governo de S. Tomé e Príncipe</p>	<p>2000 • Lançamento do website dos CTT com nova imagem e melhorias no Dia Mundial dos Correios</p> <p>2000 • Lançamento do serviço e certificação de fotocópias e do NETPOST</p> <p>2001 • Criação do serviço de Notificação – citação via postal simples (NCVPS)</p> <p>2001 • Criação do Sampling Direct – serviço publicitário de terceiros em estações de correio</p> <p>2001 • Criação do EMS Mais e EMS9</p> <p>2003 • Criação do serviço SIGA</p>	<p>2000 • Receção do título de “Membro honorário da ordem de mérito” pelo Presidente da República – Dia mundial dos Correios (9 de Outubro)</p>	

Tabela III- Mudanças nos CTT no período de 1991 a 2012
21 anos de mudanças na instituição de serviço público CTT- Correios de Portugal, S.A.

3/3












Identidade Visual	Estruturais	Internacionalização	Novos produtos/serviços	Prêmios e Distinções Nacionais	Prêmios e Distinções Internacionais
	<p>2003 • Fusão das empresas Postlog e PostExpresso</p> <p>2003 • Introdução de limitações à prestação de serviços postais aos CTT através do DL 116/2003</p> <p>2003 • Lançamento da MDDE (marca de dia eletrónica)</p> <p>2003 • Instalação do sistema NAVE nas estações de correio em substituição do ELENA</p>				
<p>2004 • Rebranding e alteração do logótipo</p>  <p>2004 • Modernização e remodelação das estações de correio</p> 	<p>2004 • CTT principal patrocinador nacional da Euro 2004</p> <p>2004 • Criação de televisão interna em espaços de atendimento</p> <p>2004 • Início do programa de redimensionamento das lojas postais</p> <p>2004 • Aquisição da empresa Payshop</p>  <p>2005 • CTT adquirem as empresas Mailtec, a Tourline Express 51% do capital da EAD</p>  <p>2007 • Criação da rede Phone-ix – 1º operador Português de telecomunicações móveis virtuais (MVNO)</p>  <p>2008 • Lançamento do projeto de luta contra a pobreza e exclusão social</p>		<p>2004 • Lançamento do Correio Verde</p>  <p>2006 • Criação do serviço de correio eletrónico Via CTT</p>  <p>2007 • Criação do serviço de personalização de selos "meu selo"</p> <p>2008 • Lançamento do serviço mail-manager</p> <p>2008 • Criação do meu postal</p>	<p>2005 • Grande Prémio APCE na categoria de Publicação Interna pela Revista Aposta</p> <p>2008 • Grande Prémio APCE na categoria de Publicação Interna pela Revista Aposta</p>	
	<p>2010 • Lançamento da campanha de sustentabilidade "CTT Consigo – Por um futuro mais sustentável"</p>  <p>2010 • Assinatura pelos trabalhadores do novo acordo de empresa</p> <p>2011 • Concurso interno "Portugal Conosco – O Olhar dos Carteiros"</p>  <p>2012 • Liberalização total do mercado postal com a regulamentação em Diário da República por Lei nº 17/2012</p>		<p>2012 • Lançamento de novo seguro de poupança Postal no Dia da Poupança – 31 de Outubro</p>	<p>2011 • Marca de confiança pelas seleções do Reader's Digest</p>  <p>2012 • Livro "Portugal Conosco – O Olhar dos Carteiros" vence o prémio APCE na categoria de Edição Especial e o canal interno Via TV vence na categoria de Televisão Corporativa</p> <p>2012 • Marca de Excelência Portugal 2012 pela Superbrands</p> 	<p>2011 • Prémio de Corporate Social Responsibility nos World Mail Awards com o projeto "CTT Consigo por um futuro sustentável"</p>

Tabela III – Mudanças nos CTT no período de 1991 a 2012 – 21 anos de mudanças na instituição de serviço público CTT – Correios de Portugal, SA (Adaptado de Cardoso, 2001; Cardoso, 2004; Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005; Vegar, n.d.; CTT, 2014c)

5.1.4 De 2013 a 2014 – 1 ano e meio de mudança

Apesar do período-alvo em estudo terminar no ano de 2012, no sentido de contextualizar melhor o estudo uma vez que foi entregue no ano de 2014.

Devido ao facto de, durante o período de elaboração deste trabalho, nomeadamente desde dezembro de 2013, devido ao abalo económico do país, o Estado Português decretou a privatização da empresa e o início da sua comercialização em bolsa.

Em meados de 2014, a privatização dos Correios de Portugal, SA, foi concluída e esta deixou de ser entidade pública para passar a ser instituição de serviço público de capital totalmente privado.

Na sequência da apresentação da história dos Correios de Portugal, na tabela apresentada de seguida identificam-se as mudanças ocorridas nos CTT – instituição de serviço público entre os anos de 2013 e 2014 representando 1 ano e meio de mudanças na identidade visual, na estrutura institucional da empresa, na internacionalização, nos produtos e serviços e relativamente aos prémios e distinções recebidos.

Mudanças nos CTT no período de 2013 a 2014

1 ano e meio de mudanças na instituição de serviço público CTT- Correios de Portugal, S.A.

1/1





	Identidade Visual	Estruturais	Internacionalização	Novos produtos/serviços	Prémios e Distinções Nacionais	Prémios e Distinções Internacionais
2013		2013 • Início da privatização dos CTT – Estado vende 70% do capital social			2013 • Marca de confiança pelas seleções do Reader's Digest 	
2014		2014 • Campanha de comunicação "A maior rede de obrigados"  2014 • Conclusão da privatização dos CTT			2014 • Marca de confiança e marca de confiança ambiente pelas seleções do Reader's Digest   2014 • Prémios APCE 2014 nas categorias de Campanhas de Comunicação Institucional, Publicação Interna, Capa e Televisão Corporativa	

Tabela IV – Mudanças nos CTT no período de 2013 a 2014 – 1 ano e meio de mudanças na instituição de serviço público CTT – Correios de Portugal, SA (Cardoso, 2004; Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005; Vegar, n.d.)

5.2 Sistema de Comunicação Institucional

No sentido de contextualizar os dados recolhidos através da análise documental, retoma-se a definição de Lopes (2004b) relativa ao sistema de comunicação institucional, definida como sendo “um sistema com objetivos de ação comum, onde a interação e a inter-relação está centrada, não nos jogos de poder pessoal que manipula e auto manipula [característica da comunicação sem objetivo comum] mas nos objetivos a atingir” (p. 3).

Recupera-se, assim, a missão da instituição alvo do estudo, CTT – Correios de Portugal SA, mencionada no ponto 4.4. – contextualização institucional – como sendo um “estabelecimento de ligações físicas e eletrónicas entre os cidadãos, a administração pública, as empresas e as organizações sociais em geral. A sua tradição postal é progressivamente reforçada e alargada às atividades e áreas de negócio onde a vocação logística e comunicacional da empresa possa ser eficientemente colocada ao serviço dos clientes” (CTT, 2012, p. 25).

No sentido de conhecer o sistema de comunicação institucional dos Correios de Portugal, e mediante a citação de Lopes torna-se relevante conhecer também os objetivos gerais reconhecidos pelo Grupo CTT no ano de 2012, a saber: “1. Oferta de qualidade de serviço de alto nível”, “2. Criação de valor para o accionista” e “3. Promoção do bem estar e da satisfação das pessoas” (CTT, 2012, p. 30).

Tendo em conta os seus objetivos gerais, a instituição ainda define como objetivos estratégicos, os seguintes: “1. Assegurar a prestação do serviço universal; 2. Promover o crescimento e manter a liderança nos negócios atuais (negócios core); 3. Desenvolver novas áreas de negócio; 4. Gerar crescimento através da inovação; 5. Assegurar a liberalização dos serviços postais” (CTT, 2012, p. 31).

De forma a contextualizar institucionalmente os dados apresentados no capítulo seguinte relativamente aos resultados obtidos através dos testemunhos, considera-se importante conhecer a dimensão intrainstitucional dos Correios de Portugal, nomeadamente a evolução do número de trabalhadores, centros de distribuição postal e estações de correio.

Além disto, e devido ao facto de, neste trabalho se pretender estudar as histórias de um grupo de trabalhadores que desempenharam a profissão de carteiros nos Correios de Portugal, apresenta-se também a evolução do símbolo da sua identidade visual desde a criação da instituição até à atualidade. Lembra-se, no entanto, que o período alvo em estudo começa em 1959 e termina em 2012, pois este é o período do qual se dispõe de amostra de trabalhadores para obtenção de testemunhos.

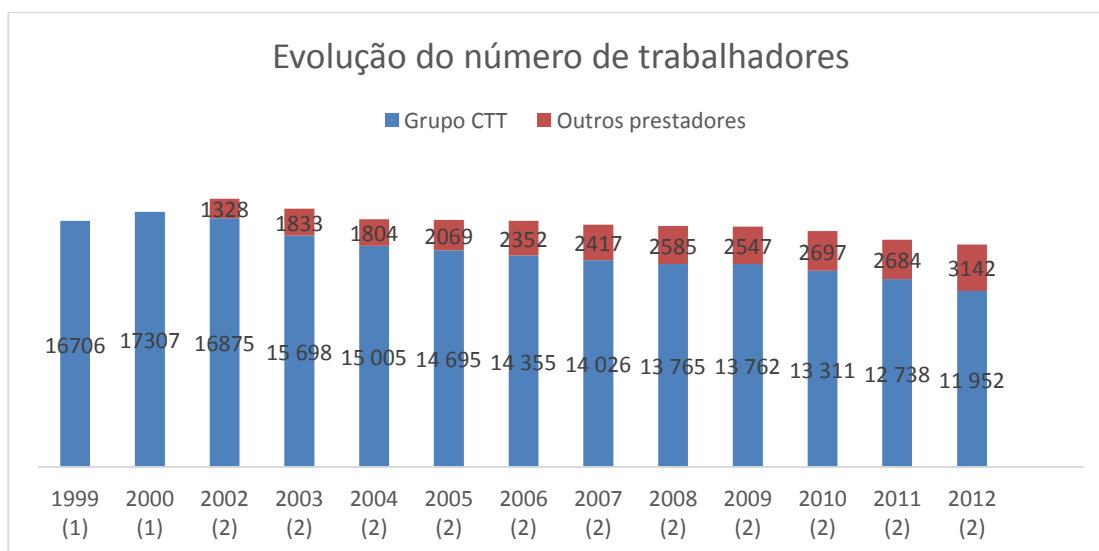
5.2.1 Gráficos Evolutivos da comunicação intrainstitucional relacionados com os dados relativos aos públicos-alvo internos, centros de distribuição postal e estações de correio

Uma vez que este estudo se debruça particularmente sobre uma amostra de trabalhadores dos Correios de Portugal, convém conhecer a evolução da sua estrutura intrainstitucional quanto aos públicos-alvo internos.

Não tendo obtido os dados considerados pertinentes para a compreensão da dimensão intrainstitucional em estudo no período de 1959 a 2012 foram apenas utilizados dados mais recentes, principalmente referentes ao presente milénio. Tendo em conta a referida limitação, este ponto pretende contextualizar alguns dos períodos das entrevistas dos trabalhadores.

Desta forma, e de acordo com dados publicados no *website* da ANACOM, entidade reguladora do setor postal e das telecomunicações, e ainda dados obtidos através de um livro “História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada” publicado pela Fundação Portuguesa das Comunicações tornou-se possível elaborar este gráfico que traça a evolução do número de trabalhadores da instituição entre 1999 e 2012:

Gráfico 1 – Representação evolutiva do número de trabalhadores entre 1999 e 2012 (ANACOM, 2014b; Cardoso, 2001)



A intenção deste gráfico seria retratar a evolução dos Correios de Portugal relativamente à sua dimensão intrainstitucional de todo o período-alvo de estudo, desde 1959 até 2012. No entanto, devido à falta de dados anteriores a 1999, elaborou-se este

gráfico com os dados divulgados pelas entidades anteriormente mencionadas, consideradas como porta-vozes da instituição relativamente à sua história.

As fontes dos dados do gráfico que se segue relativamente à evolução do número de trabalhadores e do número de Centros de Distribuição Postal estão distinguidas pela seguinte legenda e seu significado:

- (1) Cardoso, E. C. E. L. (2001). *História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada*. (2ª ed). Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações.
- (2) ANACOM (2014b). *Histórico informação estatística CTT 1º Trimestre de 2014*. Recuperado em 31 de julho de 2014, de <http://www.anacom.pt/streaming/historico1t14serpostais.xls>

Em diversos anos o grupo CTT foi considerado o maior empregador do país. No entanto, de acordo com (Cardoso, 2001) no seu livro publicado pela FPC, é no ano de 2000, ano em que assinam com o Estado o acordo do serviço postal universal, que o grupo é considerado o segundo maior empregador do país com 17 307 trabalhadores.

Apesar de divulgarem este dado apenas no ano de 2000, de acordo com outras pesquisas e devido ao facto de antes de 1992 a empresa contemplar também o setor das telecomunicações, provavelmente esta pode ter sido mais vezes considerada a empresa com maior número de trabalhadores.

Segundo um trabalho do Jornal Público sobre os CTT – Correios de Portugal, SA, publicado em dezembro de 2013, mês em que se iniciou a privatização da empresa, por volta de 1970 a empresa foi a maior empregadora em Portugal com um número de trabalhadores acima dos 45 000 (Brito, 2013). Como seria de esperar o jornal Público refere também no mesmo artigo que os CTT eram na altura a terceira maior empresa do país relativamente ao volume de vendas que gerava. Convém salientar que em 1970 os CTT passaram a empresa pública e continham tanto serviços postais como serviços no setor telefónico e telegráfico (Mendonça, Rodrigues & Correia, 2013).

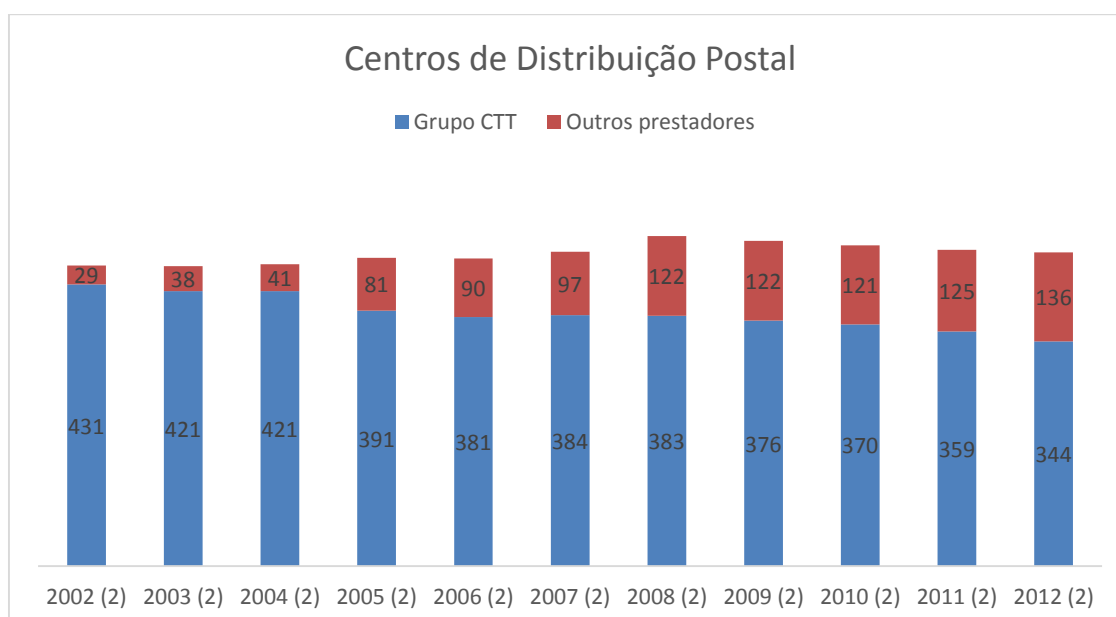
Voltando a analisar o gráfico 1 – Representação evolutiva do número de trabalhadores entre 1999 e 2012, acima apresentado, podemos constatar que o número de trabalhadores do Grupo CTT tem vindo a descer desde 2000, ano em que a empresa apresentou mais alto número de trabalhadores baixando dos 17 307 para os 11 952 trabalhadores em apenas 12 anos constituindo uma descida de 31%.

Como se pode verificar, desde 2002 tem existido uma subida acentuada no número de trabalhadores contratados por outros prestadores de serviços, passando de 1 328 para 3 142 em 2012, uma subida de 57,73% no número de trabalhadores contratados desde

2002. Assim, contrariamente à diminuição do número de trabalhadores pertencentes ao grupo CTT, verifica-se um aumento dos subcontratados no dobro da percentagem.

Relativamente à evolução do número de Centros de Distribuição Postal dos correios, o próximo gráfico representa a curva evolutiva dos Centros de Distribuição Postal. O seguinte gráfico foi também elaborado através de dados publicados no website da ANACOM, entidade reguladora do setor postal e das telecomunicações (ANACOM, 2014c):

Gráfico 2 – Representação evolutiva dos Centros de Distribuição Postal entre 2002 e 2012
(ANACOM, 2014b)



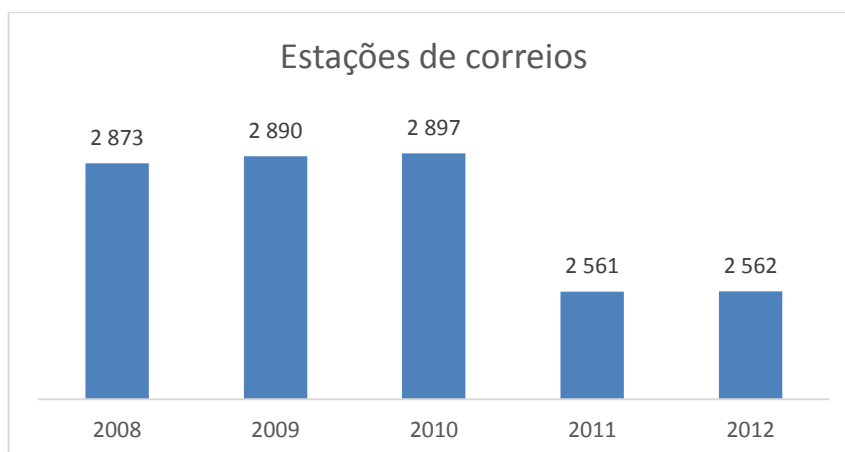
Analisando o gráfico, podemos constatar que o número de Centros de Distribuição Postal registaram subida até 2002, sendo que o seu número tem vindo a descer desde esse ano até à atualidade, diminuindo dos 431 para os 344 Centros em apenas 12 anos constituindo uma descida de 20,18%.

Como se pode verificar desde 2002, tal como no que se verifica quanto ao número de trabalhadores, também existiu uma subida acentuada no número de CDP – Centros de Distribuição Postal – de outros prestadores, passando de 29 para 136 em 2012, uma subida de 78,68% no número de Centros de Distribuição Postal de outros prestadores. Assim, enquanto ocorre a diminuição do número de CDP pertencentes à própria instituição verifica-se um aumento no número de CDP de terceiros.

Relativamente ao número de estações de correios, não dispomos de dados da instituição conclusivos para elaborar um gráfico relativo a isso. No entanto, o gráfico que se segue foi elaborado com base nos dados divulgados pelo Público no âmbito do trabalho

realizado em 2013 acerca dos Correios. Contudo, consideramos relevante a sua apresentação, uma vez que o Jornal se terá baseado em factos reais dos CTT. Devido à insuficiência dos dados, este gráfico apenas se refere ao período de 2008 a 2012.

Gráfico 3 – Representação evolutiva das Estações de Correios entre 2008 e 2012 (Mendoza, Rodrigues & Correia, 2013)



Como se pode verificar, até 2010 existiu um aumento no número de estações, postos de correio ou lojas postais, sendo que a partir daí a diminuição do número de estações é notória.

De salientar que este gráfico não transparece a diferença entre o número de estações de correio ou lojas postais, pertencentes ao Grupo CTT, e postos de correios, pertencentes a terceiros e integrados em outros negócios.

5.2.2 Evolução da Identidade Visual CTT

Ao longo dos tempos os Correios de Portugal foram mudando a sua identidade visual de acordo com as descobertas e evoluções que se iam sentindo em Portugal relativamente à área da identidade visual e do *design*.

Na identidade visual de uma instituição o mais importante é mesmo a sua representação simbólica visual, isto é, o seu logótipo, uma vez que é a imagem com a qual mais vezes os públicos tomam contacto. É exatamente a evolução dessa imagem sobre o qual se incidirá mais este ponto.

Como a maioria dos Portugueses deve conhecer, o símbolo da identidade visual dos Correios que caracteriza verdadeiramente a instituição é o carteiro antigo montado no cavalo e com a sua corneta, ou, em alguns casos, sem ela.

Antes de avançar no tema, é de salientar que a instituição denomina o seu logótipo de emblema até ao ano de 1964, ano em que muda a sua representação visual.

Sendo necessário esclarecer a palavra “emblema”, o dicionário Priberam (2013e) atribui-lhe o significado de “Figura simbólica; Atributo; Divisa”, sendo que por “divisa” (Ibidem, 2013f) o dicionário compreende neste sentido como sendo “Breve pertença (que alguém toma para norma, ou com que distingue a sua casa); Sinal (para diferenciar pessoas ou coisas com relação a seus respetivos donos ou chefes)”.

Relativamente à comparação desta palavra com o termo logótipo, as diferenças encontradas relacionam-se com o facto do termo mais recente ser alusivo à área do design e a entidades, bem como seus produtos ou serviços, sendo que a palavra anterior era mais abrangente e englobava os pertences de alguém.

No entanto, apesar de atualmente o termo mais correto ser logótipo, continuaremos a denominar de emblema o símbolo representativo da entidade definido como tal.

Como podemos confirmar na evolução gráfica representada graficamente pela figura abaixo, o primeiro emblema em que se pôde verificar estes símbolos foi o do século XVI:



Figura 23 – Evolução da representação gráfica dos Correios de Portugal (CTT, 2013)

De salientar que este símbolo se encontrava disponível no *website* dos CTT até meados do mês de outubro de 2014 como tendo sido o primeiro que a instituição adotou, informação contraditória com a pedida à própria instituição que nos apresentou o segundo apenas como sendo o primeiro logótipo dos CTT. Consideramos que com a utilização do cavalo como elemento visual representativo da instituição desde tão cedo, a instituição

demonstra a sua intenção em preservar as suas raízes e dá a conhecer aos Portugueses parte da sua história.

Estes símbolos foram abandonados até 1953, ano em que a instituição adota um logótipo, no qual representa novamente a imagem do cavalo, carteiro e sua corneta até à sua atualidade, tendo experimentado em 1991 um logótipo estilizado e completamente diferente do habitual que não vigorou mais que dois anos.

A utilização deste símbolo por parte dos Correios de Portugal terá muito a ver com o facto dos trabalhadores representantes da instituição serem sem dúvida alguma a própria classe de carteiros que diariamente lida com a população, os clientes da instituição. Por esta perspetiva, este elemento identificador da instituição permite ao cliente intuir qual instituição e o serviço de que se trata, apesar do meio de transporte ter mudado e o seu símbolo se manter.

No subcapítulo seguinte será possível constatar se os trabalhadores da instituição concordam com este símbolo institucional e realmente se revêm nele.

PARTE III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Capítulo 6 – Resultados obtidos: Testemunhos dos cinco trabalhadores, 3 gerações de uma mesma família, que constituem a amostra

Neste capítulo apresenta-se o descritivo das entrevistas realizadas a cada um dos sujeitos-alvo da amostra, trabalhadores dos CTT – Correios de Portugal, SA – pertencentes a um mesmo núcleo familiar e representativo de três gerações de uma mesma estrutura familiar na instituição.

De acordo com a caracterização de Goodin relativamente às situações sociais que podem ser consideradas como instituições (1996) *“At a minimum, we would want to include institutions in: - “the sphere of institutions of family and kinship [...] - the sphere of education [...] - the sphere of economics [...] - the sphere of politics [...] the sphere of cultural institutions [...] - the sphere of stratification [...]”* (Eisenstadt 1968, p. 410, citado por Goodin, 1996, p. 22). Ou seja, segundo o Goodin, podem ser consideradas instituições sociais, tanto famílias como o âmbito económico, relativo ao próprio mercado de trabalho.

Neste sentido, a relação entre os testemunhos dos cinco trabalhadores entrevistados é uma relação duplamente institucional, uma vez que estes fazem parte da mesma instituição familiar, a família Marques, e da mesma instituição económica, CTT – Correios de Portugal, SA. Desta forma, e nesta situação em particular, podemos concluir que as duas esferas, a familiar e a profissional, estão envolvidas na vida dos entrevistados como é possível verificar na descrição das entrevistas que se apresentam.

Quanto ao institucionalismo aplicado à história, Goodin (Ibidem) afirma o seguinte: *“history is once again largely a story about the workings of social structures, albeit now with a new focus upon the actual impact of those structures on real people’s ordinary lives”* (p. 3). O autor refere assim que a história das instituições relaciona-se com o próprio funcionamento da sua estrutura social, onde se estrutura também a vida dos que a constituem.

Desta forma, os trabalhadores retratam e representam a própria história da instituição através do seu contributo para a respetiva estrutura social, sendo através dos que a constituem que se pretende conhecer o seu funcionamento.

Relembrando duas das questões de investigação enunciadas no início deste trabalho e relativas aos sujeitos-alvo da amostra, a saber:

- a) *Quais são as mudanças identificadas pelos trabalhadores, nos seus testemunhos?*
- b) *Quais são as experiências testemunhadas?*

De seguida serão apresentadas as transcrições das entrevistas realizadas e analisadas de acordo com as dimensões e categorias de análise referidas no capítulo

quatro. Esta análise é feita tendo em conta o que cada entrevistado refere, pelo que tudo o que é mencionado pelos mesmos encontra-se entre aspas.

O propósito das entrevistas é conhecer as vivências dos trabalhadores bem como as suas experiências de comunicação no contexto intrainstitucional no período de trabalho na instituição referida.

De forma a concretizar os testemunhos da experiência que se seguem, retoma-se o conceito de experiência e de testemunho abordado no ponto cinco do capítulo um, e que, segundo Rodrigues (1999), a experiência é “um conjunto de saberes formados de crenças firmes, fundamentadas no hábito, ao contrário do saber científico que é fundamentado numa indagação racional metodicamente conduzida” (p. 2). O testemunho, que alude ao tipo de relação existente entre comunicação e experiência, refere que é algo partilhado “entre alguém que teve a experiência directa e imediata de um acontecimento ou de um fenómeno e que a comunica a outra pessoa que não teve a mesma experiência directa e imediata.” (Rodrigues, n.d., p. 1).

6.1 Transcrição do testemunho do Trabalhador A – José Marques – recolhido pela entrevista

Posteriormente será apresentada a transcrição da entrevista realizada no dia 22 de abril de 2014 ao entrevistado A, José Marques, trabalhador dos Correios de Portugal, no período de 1959 a 1991.

Este, para além de ser o primeiro entrevistado, é o primeiro membro da família Marques a exercer na instituição. Representa, desta forma, a 1ª Geração da família alvo do estudo na instituição, através dos seus 32 anos de trabalho nos CTT na profissão de carteiro.

No quadro que se segue encontra-se informação básica inerente ao entrevistado, à sua profissão e ao seu vínculo atual com a instituição no sentido de contextualizar a sua entrevista:

Quadro 4 – Informação básica do entrevistado A – José Marques

Identificação Trabalhador	José Marques
Idade	80 anos
Grau de escolaridade	4º ano (1º Ciclo do Ensino Básico)
Período-alvo de estudo	1959 – 1991
Cargos ocupados na instituição	Carteiro
Situação atual	Reformado

Antes de realizada a entrevista foi questionado o entrevistado se autorizava a sua gravação e só após autorização é que se procedeu à mesma.

Identificação do Sujeito alvo em Estudo

i. Sexo e Idade

José Marques, 80 anos, Trabalhador dos Correios de Portugal no período de 1959 a 1991.

1ª Geração da Família Marques na instituição, uma família de trabalhadores dos Correios de Portugal.

ii. Formação académica

Qual o grau de formação que completou?

“Acabei por fazer o exame da quarta classe e não fui mais à escola. Era a fome, o tempo da guerra e naquele tempo havia fome.”

“Enquanto era solteiro eu morava numa casa que já era da minha avó paterna e então aqui não havia escolas. Fui para mais longe mas as aulas eram dadas por um professor que era da situação de Salazar e o meu pai era contra a situação. O meu irmão mais velho andou lá um ano e depois saiu. Eu tinha nove anos, andei no regente escolar mas ele era protestante e depois saí. Depois fomos para mais longe ainda, a escola começava por volta das oito e meia mas nós antes e depois da escola ainda tínhamos que ir trabalhar para um campo que era da minha avó.”

“A minha avó materna era uma mulher muito simpática... Nós passávamos e ela dizia “Quando vocês vierem passem por aqui e se eu não estiver comei caldo e pão, o que vocês quiserem... A chave fica ali.”

Sistema de Comunicação Institucional e Experiência

i. Período de trabalho nos CTT

Qual o período de tempo em que trabalhou nos Correios?

“Entrei para reserva de carteiro em junho ou julho de cinquenta e nove. Entrei ao quadro como carteiro em sessenta e quatro e saí em mil novecentos e noventa e um para a reforma.”

ii. Categoria Profissional

Então desde que esteve nos Correios foi sempre carteiro?

“Sim. Estive com a categoria de reserva de carteiro de cinquenta e nove até sessenta e quatro. Daí em diante estive com a categoria de carteiro no quadro da empresa.”

Teve oportunidades de progredir na carreira?

“Eu ainda cheguei a tentar ver se fazia o nono ano mas tinha de trabalhar e para fazer o nono ano tinha de estar na escola à noite. Então eu andei lá mas aquilo era muito cansativo, eu já vinha cheio de trabalhar, de tanto andar... Era preciso ter o nono ano para concorrer mas nesse tempo não havia nada para os Correios. Ainda tentei fazer o nono ano para ver se teria mais possibilidades mas depois desisti, se eu não trabalhasse gostava de estudar. A minha vocação até era ser padre.”

iii. Entrada/Acolhimento nos Correios

Que experiências profissionais teve antes dos Correios?

“Para o meu pai eu só podia ficar em casa a trabalhar nas terras ou ir para sapateiro sem horário. Quando era novo apareceu-me um trabalho para uma livraria e para as rolhas mas o meu pai não me deixou ir. Acabei por ir para sapateiro, para um vizinho à minha porta... Lá trabalhava a sapateiro até à meia-noite, uma hora – nesse tempo era assim – e depois chegava a casa e comia o que calhasse. Fiz uma promessa de ir ao São Domingos e vir a pé se ficasse apurado para a tropa, fiquei e estive na tropa dezanove meses em Belém. Quando cá cheguei tinha mais trinta e tal quilos mas depois em dois meses emagreci vinte quilos quando vim da tropa. Casei depois da tropa, ao fim de dois meses de namoro... Vai fazer cinquenta e nove anos. Depois fui trabalhar nas rolhas de cortiça que o meu sogro tinha uma pequena fábrica. Gostava mais da cortiça do que sapateiro.”

Porque é que decidiu ir para os Correios?

“Eu trabalhava na cortiça e um amigo meu que já morreu que queria entrar nos Correios disse-me “Tu já tens o exame da quarta mas eu não tenho. Podes concorrer aos Correios”. Eu disse-lhe “Pode ser”. E então fui para os Correios. Ele também era para ir mas depois perdeu-se por lá. Eu fui mas até passar ao quadro foi muito amargo, em casa passou-se dificuldades porque estavam os filhos a vir e comia-se caldos, pão, batatas... Eram seis filhos e quando os filhos começaram a trabalhar só depois dos vinte e tal anos é que lhes comecei a dar um tanto por semana senão eu não conseguia fazer esta casa, era só eu que trabalhava e já na altura em oitenta... Depois de passar ao quadro já era melhor mas eu já estava habituado sempre a poupar...”

Como é que foi a sua entrada para os Correios?

“Quando eu me inscrevi em junho ou julho de cinquenta e nove inscrevi-me numa localidade de Santa Maria da Feira porque onde eu residia não existiam Correios. Fui a outra mais próxima mas nessa altura já havia pedidos e disseram-me que não, já lá tinha entrado outro carteiro em vez de mim e disseram-me para ir a outro lado que ainda tinha vagas... Eu fui e entrei... Na altura, até ao domingo havia distribuição, o correio vinha do Porto na camioneta e a distribuição era feita até à uma ou duas horas da tarde. Depois havia fecho de malas às cinco horas porque a camioneta passava lá as seis... Era amargo e foi assim até sessenta e quatro. Como muitas vezes eu nem podia ir a missa de manhã ao domingo – na tropa eu não me esquecia de ir a missa – eu pegava na minha filha mais velha e íamos à missa à tarde. Foi assim até sessenta e quatro, quando me mandaram fazer outra localidade de Santa Maria da Feira e eu fui... Era uma área pequenita [ironia] só eram sessenta quilómetros por dia a pé e depois é que passei a fazer de bicicleta. Lá não havia estação de correios, era um posto... Depois candidatei-me para entrar no quadro nessa localidade e esperei que viessem as ordens para ir. Entrei ao quadro em setembro de sessenta e quatro e por volta de mil novecentos e setenta e qualquer coisa o giro foi-me cortado para trinta quilómetros. Andei lá até oitenta e um, que foi quando começou a centralização dos Correios e a partir daí fazia vinte e cinco quilómetros. Dali fui para outra localidade em oitenta e oito até noventa e um, quando depois fui para a reforma.”

E quando soube que tinha entrado para o quadro ficou contente?

“Pois [risos]. A vida era amarga... Passou a ser melhor porque antes disso ganhava-se uma ridicularia, eu quando entrei em cinquenta e nove estava com quatro horas nos Correios de uma localidade de Santa Maria da Feira... Eu ganhava mais na fábrica do que ganhava lá. Era reserva e eram só quatro horas que fazia naquela altura que até acabaram por me mandar embora da fábrica porque não me davam trabalho só para meio-dia.”

Mas não conseguia fazer os dois trabalhos ao mesmo tempo?

“Fazia mas ele não me deu trabalho porque era só meio-dia. Depois um dia vi um Sr^o para o qual já tinha trabalhado na cortiça... Entretanto aquilo já fechou mas ele era uma jóia de um Homem e quando eu lhe contei ele chamou-me. Fui trabalhar nas máquinas e um dia qualquer, em setenta e tal, já estava a efetivo nos Correios resolvi ir à França... Pensava que era melhor na França do que aqui e na altura toda a gente fugia para lá. Na altura fui mas só estive lá quinze dias... Aquilo era amargo. Vim e não tinha trabalho e fui ter outra vez com ele e ele deu-me trabalho novamente.”

E porque é que foi para França?

“Fui porque toda a gente ia para França e eu pedi uma licença ilimitada nos Correios mas agora já não dão. Eu pedi essa licença porque se não tinha perdido o emprego. Nessa altura davam licença ilimitada. Depois quando voltei fui e esse Srº e ele deu-me trabalho, veio a ordem para ir para os correios novamente, eu trabalhei meio-dia e até nem lhe disse nada – a gente às vezes nem pensa. Era melhor um pedaço pois claro...”

E quando chegou à empresa, como é que foi recebido?

“Deram-me isto para aprender... [No meio de lembranças dos Correios o entrevistado mostra o livro de instruções ao carteiro]. Isto eram instruções para todos os carteiros quando eu entrei para o quadro. Eram as instruções que tínhamos que seguir, saber o que era proibido ao distribuidor e as nossas funções... Tudo isso está aqui explicado. Isto é muito antigo, tem mais de cinquenta anos de certeza absoluta... Isto é uma edição de mil novecentos e cinquenta e sete e eu entrei em cinquenta e nove nos Correios, que foi quando eu me inscrevi nos Correios. Mas depois fui aprender com outro carteiro um dia ou dois só para saber os caminhos. Ainda andei com ele um dia ou dois mas depois fui aprendendo sozinho porque ele saiu. Juntava o correio todo por lugares e depois perguntava no princípio de cada lugar “Olhe, sabe-me explicar quem é este aqui?” e aqueles que soubessem diziam, se não soubessem perguntava outra vez noutros lados. Depois foi cortado o giro e depois de eu já saber aquilo já era mais fácil. Quando eu vim para outra localidade de Santa Maria da Feira já tinha dezoito anos só de serviço só que não havia ruas nem nada... Eram seiscentas e tal cartas por dia só num lugar mas eu juntava aquilo por lugares e ia perguntando... Tinha que ser assim, era o pão de cada dia. E molhas? Principalmente quando fazia sessenta quilómetros por dia às vezes saía do Correio eram nove e um quarto da manhã, juntava o correio e lá para as dez saía... Quando fossem onze horas já estava todo encharcado. Graças a Deus agora não já é diferente. Já tenho oitenta e tal anos e as coisas não me apareceram. Uma vez até caí a uma presa, aquilo eram só carreiros e depois a chover era normal... O meu medo era de não estragar a correspondência, eu levava aquilo em sacos de plástico.”

Sentiu-se bem-vindo nos CTT?

“Sim. Se respeitarmos as pessoas elas também nos respeitam a nós. Quando eu fui para uma localidade de Santa Maria da Feira as pessoas diziam que aquilo tinha uma fama muito chata de ladrões e assim e eu só disse “Oh rapaziada, se a gente respeitar as pessoas todos respeitam a gente de certeza”. Ainda agora chego lá e fazem-me uma festa, porque quando me pediam para eu fazer alguma coisa eu fazia... Só não fazia se não pudesse. Eu recebia muitos vales que vinham da França e eu tratava de entregar os vales

em casa das pessoas. Um dia uma Sr^a dizia que não tinha recebido dez contos – nessa altura era muito dinheiro – e quando fui ver ele ia a mandar mas não mandou... Nessa altura não havia reformas, não havia nada. Qualquer coisa eu fazia tanto que eu não era obrigado a trazer as cartas se não tivessem selo mas eu levava aquilo tudo. Tratava de pagar as licenças de televisão nos Correios que nessa altura existia isso. Quando fui para a última localidade onde estive era diferente, as pessoas não eram tão humildes mas graças a Deus eu saí em noventa e um.”

iv. Aprendizagem profissional em serviço

Em que consistiu o recrutamento para os CTT?

“Inscrevi-me, fui fazer um exame, e o exame tinha ditados, problemas... Antes de passar ao quadro fui ter com a professora que me fez o exame da quarta e ela deu-me assim uma revisão. Eu fiz o exame em sessenta e só em sessenta e quatro é que fui chamado porque era preciso ter tempo de trabalho para entrar e eu fui aproveitando o que me iam pedindo para eu ir fazer aqui e acolá... Fazia os domingos e aproveitava as férias dos carteiros.”

Há pouco disse-me que andou a aprender com colegas mas como é que lhe davam a conhecer novos produtos e serviços?

“Nesse tempo não havia nada disso. Nunca havia reuniões nem nada. Os chefes, antes de irmos trabalhar, é que chamava a atenção... Agora a mim nunca me chamaram porque eu procurava cumprir mais ou menos e poucas vezes reuni com o chefe. Só depois de eu sair é que começou a haver mais isso.”

Não se recorda de ter feito nenhum curso, nenhuma formação?

“Não.”

Mandavam-lhe para casa papéis?

“Sim, para estudarmos.”

Deram-lhe este livro do código-postal?

“Isso eram as instruções do carteiro para saber os códigos-postais quando isto começou porque antes não havia nada. No meu tempo não havia códigos-postais e até noventa e um não havia nada disto, depois é que mandaram isto. Havia realmente o código-postal de quatro dígitos mas não havia ruas nem nada. Era L 0000 e por aí acima...”

Das opções, selecione que tipo de formação teve:

Conferências		Reuniões com chefes	x
Cursos		Folhetos informativos	x
Esclarecimentos no decorrer do trabalho	X	Outro	

Com que frequência?

Sempre que era lançado um novo produto/serviço		Periodicamente	
Outro		Pontualmente	x

O que é que acha que aprendeu com a sua experiência nos CTT?

“Aprendi muito a conviver com as pessoas, a obedecer, a ser humilde – que é importante – com todos que isso era uma coisa que eu não podia falhar. Quando me chamavam para isto ou para aquilo eu ia e fazia o que me pediam. Eu fazia assim e gostava muito de fazer o melhor possível. Pode-me ter custado um bocado mas temos de aprender e procurar fazer o melhor possível.”

v. Organização do trabalho e poder**No início já me foi explicando como era o seu trabalho mas de manhã onde é que se reunia?**

“Era no posto de correio. Quando eu entrei ao quadro a hora a que tínhamos que reunir era às nove e um quarto mas entrávamos mais cedo para mudar a marca dia e por aí acima. Eu dividia o correio, íamos buscar as malas à transportadora, depois abríamos as malas e dividíamos tudo. No princípio era o dono daquilo que fazia os registos e escrevia na caderneta para nós. E lá para as dez e tal, dez e meia saíamos para a rua para entregar o correio. E depois às cinco horas tínhamos que lá estar para trazer os registos e as cartas para selar para o correio seguir. Nem se comia nem nada... Era uma festa [ironia].”

E em que é que consistia fechar as malas?

“Às cinco horas nós tínhamos que chegar ao posto. Mas estive noutra localidade em que era diferente... Quem fechava malas eram três ou quatro colegas que tinham giros mais pequenos. Eu ajudava quando podia mas eles é que eram responsáveis. Chegávamos lá às cinco horas para selar cartas, registos para seguir, cobranças para mandar... Havia uma mala que ia para outra localidade e alguém a ia levar para lá, mas depois ia para o Porto e vinha no outro dia. Tínhamos que carimbar aquilo tudo e pôr por ordem para seguir para o Porto, para outras localidades e para Lisboa... Cada terra tinha uma mala ou um pacote com uma etiqueta. Para Lisboa iam mais às veze porque a cidade estava dividida por números, Lisboa um, Lisboa dois, Lisboa três, Lisboa quatro. Tínhamos um rótulo para colocar em cada mala e só nisso demorávamos sempre uma hora e tal. Às seis e um quarto tinham que estar as malas prontas para seguir com o correio para o Porto e depois lá nas centrais é que eles dividiam isso tudo outra vez.”

Como é que era o espaço e as suas condições de trabalho?

“O espaço era uma loja, um armazém de mercearia onde os merceiros vinham material para vender nas suas lojas.”

Então não tinha atendimento ao público?

“Tinha. Era o senhor que vendia selos e tratava dos registos. Depois em oitenta e um vim para outra localidade e em cima era o atendimento e por baixo eram os carteiros, nós entrávamos por baixo e quando tínhamos cartas para registar subíamos lá acima. Ou se quiséssemos selar cartas tínhamos selos para selar lá.”

Quais eram as suas responsabilidades?

“Distribuir correio, fazer cobranças, valores declarados. Vinha isso de manhã, os recibos para receber dos telefones ou outra coisa qualquer... E depois íamos receber às pessoas. Nessa altura não havia água mas eram os telefones. Uma vez foram cinco contos que me enganei contra mim e tive que entrar assim e ao fim as contas têm que dar certo. Às vezes acontecia mas dessa vez foram cinco contos. Eu ia receber o dinheiro a casa das pessoas e dávamos o recibo na hora, se não tivessem o dinheiro ou não quisessem pagar na hora passávamos um aviso e eles iam levantar depois ao correio. Mesmo agora quando vai à cobrança muita coisa se as pessoas não pagarem na hora metem um aviso e depois as pessoas têm que ir ao Correio.”

O que é que acha que mudou na organização do trabalho ao longo dos tempos?

“Foi muito melhor para os carteiros, está tudo muito mais prático. Está tudo mais modernizado e para os carteiros é melhor porque agora eles têm assim uma área mas andam de motorizada e eu na altura andava a pé ou de bicicleta. E mesmo esta mudança está melhor, está muito melhor para os carteiros e para o público porque está diferente. Eu não sei bem como é que eles fazem mas está melhor. Modernizaram.”

Qual o meio de transporte que utilizava para entregar cartas quando era carteiro?**Não chegou a andar de mota?**

“Não, eu ia a pé e de bicicleta. Uma vez tive um giro de sessenta quilómetros por dia e decidi fazer a pé, fiz durante três meses mas depois aquilo era muito pesado e passei a ir de bicicleta. Na altura que eu andava de bicicleta alguns andavam de motorizada... Mas eram poucos mesmo porque tínhamos que pagar tudo, não pagavam se andasse de motorizada. A bicicleta era minha e não pagavam nada nessa altura, agora pagam os quilómetros. No fim já me pagavam um tanto por quilómetro e os que tinham motorizada recebiam mais.”

Conte-me como era a relação com as chefias, de que forma o seu chefe o motivava para trabalhar e como era a relação profissional que tinham.

“Dava-me bem com toda a gente. Ultimamente o chefe não era assim muito boa peça e às vezes chamava-me para me passar uma escala disto ou daquilo. Mas depois fui para outra localidade e nunca mais me chamaram porque eu procurava fazer o meu trabalho o melhor possível e não havia reclamações”

Como definiria a atitude das chefias perante os trabalhadores?

“Os chefes conheciam bem os carteiros e a mim conheciam-me bem. Agora os chefes querem que o correio sobre mas dantes não era assim. Eles até vinham ver se tinham sobrado cartas – a mim nunca sobrava – e perguntavam a alguns “Então como é que sobraram tantas cartas?” porque às vezes lugares inteiros ficavam por entregar. Eu nunca ouvi nada disso, ouvi foi para os outros mas graças a Deus comigo nunca pegavam comigo.”

Motivadora		Distante	x
Próxima		Autoritária “Só um”	x
Aberta a novas sugestões		Participativa	
Desmotivadora		Compreensiva	x
Comunicativa		Conservadora	
Amigável	x	Exemplar	x
Profissional		Hostil / Agressiva	

“Eu também trabalhei só dez anos. Tivemos lá um encarregado de posto e a gente respeitava e como o posto pertencia a outra localidade, quando era preciso qualquer coisa o chefe era chamado lá ou mandava-me um recado por escrito. Depois no outro lado é que foi diferente e trabalhei diariamente com o chefe. Eu procurava sempre ser humilde mas às vezes eles abusavam muito mas agora já não abusam tanto.”

vi. Profissão de carteiro

Gostou de ser carteiro?

“Gostei, foi a melhor profissão que eu tive e se eu não gostasse não tinha trabalhado lá. Fui sapateiro, fui corticeiro mas quando fui para carteiro maravilha...”

Porquê?

“É um trabalho livre, convivemos com as pessoas como agora nas missões. Podia falar com as pessoas, dar um conselho. Um carteiro convive muito e no meu tempo éramos como uma pessoa de família, mesmo agora as pessoas dizem-me “Você é como uma pessoa de família, qualquer coisa que precisasse você fazia”. Eles até me convidavam

para eu comer em casa deles muitas vezes porque eu também fazia o que as pessoas precisassem... e ainda agora faço... Agora noutra missão mas faço.”

E achava que as pessoas davam valor a isso?

“Sim, antigamente às vezes eu ia levar uma carta ou fazer algum favor e davam dinheiro a mais e diziam “O resto é para si”, mesmo agora dão dinheiro a mais e eu digo “Vai-me desculpar mas eu não ando a ganhar dinheiro, isto é para as missões”.”

E hoje ainda o conhecem como carteiro?

“Ainda agora vou a qualquer lado e as pessoas dizem “Ai o carteiro que andou aqui muitos anos”. Na localidade mais humilde onde estive aquela gente conhece-me bem. No princípio não era ao domicílio, ficava lá numa mercearia porque era sessenta quilómetros de giro mas depois quando foi cortado fazia isso tudo ao domicílio e agora quando volto lá com as missões as pessoas reconhecem-me.”

Levava cartas muito importantes aos seus destinatários. Sentia essa responsabilidade?

“Sim, levava cartas registadas e cartas à cobrança, recibos e assim. Depois era no tempo dos emigrantes estarem para França, Alemanha e as mulheres estavam sempre à espera das cartas. Ainda hoje uma Sr^a me disse “Oh, quando você passava aí e ouvia a gaita”... Porque havia a gaita para anunciar o carteiro e ela ao longe perguntava “Oh Sr^o, traz alguma coisa para mim” e eu respondia “Vem amanhã”. Ela estava à espera de cartas porque o marido estava lá fora. E tal como ela muitas pessoas. Quando tinha uma carta para elas, ficavam todas contentes, às vezes estavam há meses, meio ano ou mais sem ver o marido. O carteiro era como uma pessoa de família e eu respeitava e ajudava no que as pessoas precisassem. Eu não era obrigado a selar as cartas mas selava, andava sempre com alguns selos porque as pessoas às vezes perdiam. Mas no geral é diferente do que é agora. O carteiro anda sempre uma corrida agora, quase nem para para nada e nesse tempo não era assim, éramos como da família.”

Lembra-se como era celebrado o dia do carteiro nos CTT?

“Não, no meu tempo não havia nada disso. Nós nem tínhamos tempo e ninguém comunicava.”

vii. Vivências mais significantes

Já me contou algumas histórias mas tem alguma história que lhe tenha ficado na memória por algum motivo em especial?

“Para mim são todas importantes porque dou-me bem com toda a gente graças a Deus mas não tenho assim grande coisa que dizer porque para mim era tudo boa gente e

apareceu-me coisas fracas mas eu passava isso para a frente. Por exemplo, uma vez uma senhora chamou-me nomes por eu andar sempre a perguntar os nomes das pessoas aqui e ali mas isso é muito bonito, é da boca para fora, porque para meter aquilo na cabeça era preciso meio ano. Eu perguntava para tentar entregar tudo, o que as pessoas não sabia mandava mesmo para trás.”

Que momentos da história da empresa destaca como mais importantes durante o tempo que lá esteve?

“Para mim não teve nada de especialmente importante, foi importante tudo porque eu gostei de trabalhar lá.”

viii. Tipo de mudanças e aprendizagens

Estrutural: 25 de abril de 1974

Como era trabalhar nos CTT antes do 25 de abril?

“Quer dizer, era igual mas fazia sessenta quilómetros. Também trabalhava aos fins-de-semana, até ao domingo. “

Conte-me como foi o dia 25 de abril de 1974 para si. E depois o que melhorou?

“Estava a trabalhar, até ao sábado se trabalhava até aí, depois começou a não trabalhar-se ao sábado. O giro foi cortado para metade, passou a ser para aí para vinte e cinco quilómetros. Aí já ficou muito melhor. Nessa altura já não trabalhava ao domingo. Numa localidade de Santa Maria da Feira antes do 25 de abril e até mesmo depois vinham as malas do correio e o encarregado do posto pedia-me se eu podia lá ir abrir as malas ao domingo de manhã por ser de perto. Isto antes e depois do 25 de abril também, até que mais tarde deixaram de vir as malas... Ao domingo eu ia à missa de manhã e depois ia lá e às vezes até levava algum correio para baixo, para alguns vizinhos ou quê. Mas depois quando fui para o último CDP onde estive acabou o correio ao domingo. Isto melhorou muito depois do 25 de abril, principalmente para os carteiros. Só não melhorou mais porque se abusa da liberdade também, não se respeitam as pessoas de idade. Não devia de ser assim mas é a tal liberdade porque antes do 25 de abril havia muito mais respeito. Mas para qualquer operário melhorou muito.”

Mas o que melhorou para os carteiros?

“Ganham muito mais. Eles dizem que o giro é muito grande mas eu já tenho dito a alguns. Eu fazia uma área a pé e de bicicleta de sessenta quilómetros por dia, e depois passou para trinta e tinha fecho de malas, tinha tudo e eles dizem que é muito mais mas não. Nem todos mas no geral quando for quatro horas está tudo feito e podem ir embora, saem cedo. Eu só ia embora quando acabasse o giro e quando fui para a última localidade

onde estive ainda ia ajudar um colega meu que ainda é vivo na divisão do correio e às vezes saía de lá às seis e meia, sete horas sem comer nem nada. Eu gostava de os ajudar e aprendi muita coisa na divisão do correio, aprendi principalmente muitas terras nas cartas. Para operários melhorou muito apesar que muita gente diz que estamos em crise, mas eu acho que o povo está muito habituado à grandeza e depois apareceu isto aqui... Mas se essas pessoas tivessem vivido há cinquenta anos atrás não diziam isso. E para trás aí é que a coisa era.”

E no 25 de abril, como é que soube que tinha havido a revolução?

“Em setenta e quatro eu não sei se já tinha televisão. Soube porque foi muito constado e muita gente na rua começou a dizer “Houve uma revolta” mas foi uma revolta muito boa porque não morreu ninguém. Os que lá estavam dentro, agarraram no Marcelo Caetano e ele foi para o Brasil e depois queriam que ele viesse e ele não veio. O Salazar era muito duro porque quando o Salazar tomou conta em vinte e oito ou trinta, no tempo da República isto era uma miséria, aquilo era fogo, e ele tomar o país com rédeas a sério porque senão isto não ia a lado nenhum. Ele foi fogo, não havia de ser tanto...”

Depois do 25 de abril acha que passaram a ouvir mais a sua opinião na empresa? De que forma?

“Bem, eu tinha ligação com eles mas não muita, eles chamavam a atenção e eu obedecia, procurava fazer sempre o melhor mas nunca ninguém me chamava muito a atenção. Os chefes melhoraram entretanto porque não podiam ser tão ásperos, tinham que ser mais moderados. Depois do vinte e cinco de abril tive um chefe formidável mas também dependia dos chefes e eu procurava dar-me bem com toda a gente.”

Estrutural: Código-postal

Recorda-se quando começaram os quatro dígitos do código-postal? Tem aí este livro que fala disso.

“Não me lembro bem.”

As pessoas punham o código-postal nas cartas?

“Punham mal mas nós explicávamos e elas faziam. Até noventa e um não havia código-postal.”

E isso foi bom na forma como organizavam o correio postal?

“Sim, de longe.”

Em mil novecentos e setenta e oito começou o código-postal, diz aqui no seu livro mas demorou a chegar aqui.

“Nessa altura começou a ir para a cidade, depois é que começou a andar. Em setenta e oito não havia nada de código-postal na localidade onde eu estava. Este livro era para a gente estudar mas acho que foi para aí em oitenta e um que isso começou mais a sério. Vinha uma carta sem o código-postal e a gente punha-o porque as pessoas não punham nada. E este livro era para nós sabermos e irmos ajudando as pessoas “Oh minha senhora, olhe que o seu código-postal é este” e explicava-lhes para elas saberem e porem nas suas cartas.”

E adaptou-se bem a essas mudanças?

“Eu sim, éramos obrigados também. O povo é que não era e não se adaptaram tão bem mas a gente explicava e aquilo depois ia ao sítio. Custou a habituar as pessoas.”

Estrutural: Organização do trabalho e modernização tecnológica

As tecnologias mudaram algumas coisas na forma como realizava o seu trabalho?

“Mudaram muito.”

E que mudanças é que se recorda? No seu trabalho, o que é que mudou?

“No meu trabalho não mudou nada, quer dizer, eu nunca mexi em nada disso porque mesmo quando eu fui para o último CDP onde estive em oitenta e um no correio era tudo manual... Agora é diferente porque mesmo os correios colocam o correio por códigos-postais e já fica enaipado. No meu tempo não era nada assim, colocávamos o correio por partes no lugar... Se fosse um lugar pequeno punha tudo num espaço, se fosse um lugar grande punha uma parte num, e outra parte noutro. Era neste móvel mesmo, pois era [quando olha para a imagem do móvel divisor de giro da altura dele – móvel nº 1].”

Este é mais recente. Trabalhou com este? [móvel nº 2]

“Não, foi só com este. Eles agora põe aqui nas prateleiras e fica tudo já enaipado e nós sentávamos lá na mesa e íamos enaipando pelo caminho, pelo giro. Começava aqui e íamos pondo as cartas umas à frente das outras pelo caminho.”

Esteve em alguma estação como esta? [Imagem de estação da década de noventa]

“Só na última localidade onde estive é que quando saí era assim. Tínhamos lá uns armários com uns compartimentos por cima para dividir o correio...”

As pessoas não tinham caixas de correio?

“Não, nesse tempo nem era obrigatório, só começou a ser obrigatório pouco antes de eu sair... Para aí em noventa. Caixas de correio, quando eu saí desta última localidade onde estive haviam no máximo vinte caixas. Deixávamos o correio debaixo da porta da cozinha ou da sala. Tínhamos de subir, chamávamos e quando a pessoa não estava eu até aos campos ia levar o correio quando tinha cartas registadas ou registos... Aconteceu

muitas vezes. Às vezes estavam pessoas doentes e até à cama eu ia levar o correio... Eu batia à porta e muitas vezes as portas até estavam abertas.”

E acha que as mudanças que houve nos correios foram úteis?

“Pois foram, agora é mais prático para os carteiros e até para o público. Eles às vezes enganam-se muito, andam sempre a correr. Nós poucas vezes trocávamos as cartas, eu por exemplo, ia a entregar o correio e lia as cartas e agora não lêem. Agora não era de enganar, por números e tudo... Porque dantes perguntávamos quando não sabíamos e apareciam muitas vezes as pessoas à porta ou metíamos debaixo da porta porque naquele tempo não havia caixas.”

Estrutural: Mudanças na estrutura diretiva da empresa

Como tomava conhecimento das mudanças na direção da empresa?

“Recebíamos dos chefes que mandavam informação para o correio para lermos.”

Acha que mudava o seu trabalho?

“Não, o trabalho era sempre o mesmo. Andei dez anos com estes sessenta quilómetros por dia, não havia de mudar, tinha de ser feito. Eu gostava e ainda gosto de andar. Muitas vezes eu ia entregar o correio, vinha fechar malas e ainda ia entregar o resto do correio porque não gostava que ficasse correio de um dia para o outro. E havia colegas que me iam substituir e metade do correio ficava por fazer mas eu não gostava nada disso.”

ix. Transmissão e implementação das mudanças

De que forma tinha conhecimento das mudanças introduzidas no seu trabalho, como é que tinha formação?

“Eles mandavam papeis para estudarmos e quando precisávamos de qualquer coisa os chefes iam lá e explicavam ou davam um livro para vermos e pronto. A gente estudava e aprendia, não precisava de mais nada. Se precisássemos de mais alguma coisa de maior, como não havia telefones nem nada eles iam lá mesmo... Aquele ritmo tinha que ser feito assim. Mas quando fui fazer o exame para passar ao quadro aí foi tudo explicado e depois com a prática de serviço é que aprendi melhor.”

x. Estrutura de comunicação CTT

Relativamente a momentos de convívio com os seus colegas de trabalho fora do local onde trabalhavam, conte-me que situações existiam e como eram essas experiências.

“Haviam e às vezes íamos todos conviver uma vez por ano ou quê. Os chefes eram todos amigos – eu pelo menos nunca tive problemas. Íamos uma vez por ano jantar ou passear a algum lado por intermédio dos Correios. Eu gostava até porque temos mais convivência é com os carteiros que trabalhávamos diariamente.”

Como classifica o ambiente que se vivia entre colegas nos CTT?

Amigável	x	Hostil	
Profissional	x	Descontraído	
Competitivo		De entreajuda (Cada um tinha o seu serviço, a sua área mas às vezes ajudava os outros colegas. Às vezes tinha colegas que precisavam que lhes levasse uma mala e eu levava, não me custava nada. Às vezes ia carregadíssimo mas pronto...)	x
Negativo		Positivo	x
Independente (No geral cada um tinha o seu trabalho e tinha que fazer o seu serviço)	x	Tenso	

Uniforme

Sempre teve uniforme de serviço?

“Sim, desde que entrei. Olha, quando entrei era uma farda de ganga para o Verão. Tinha uma gabardina para a chuva mas não usava muito porque não dava... Molhava e enxugava.”

Era prático e usual?

“Era. Ainda tenho aí. De Inverno era outra mais escura, essa era melhor. De Verão por causa de calor era de ganga. “

E uniforme de serviço, era gratuito?

“Claro que sim. As botas eram por nossa conta.”

Motivação/Incentivos

Que benefícios ou ofertas regulares a empresa lhe dava além do salário mensal?

“Nesse tempo não davam nada.”

Mas têm o seguro de saúde?

“Quer dizer, tínhamos mas tinha que pagar um tanto por mês, ainda agora pago. Para uma operação ou tirar umas análises é mais fácil e rápido – são oito dias ou quinze – quando na Segurança Social é um problema. Nós pagamos treze euros, quase catorze cada um por mês e depois vêm descontar-me um bocado cada mês das operações ou do que fazemos pelo seguro.”

[No meio de lembranças dos Correios o entrevistado mostra um folheto dos estatutos de porvir]

E o que é isso da Associação de Socorros Mútuos dos estatutos de porvir?

“Os estatutos de porvir são como que uma associação em que eu desconto para lá todos os anos e depois quando eu partir para outra vida eles dão um dinheiro para o funeral. Ainda há dias mandei para lá quarenta e tal euros e quando partir para outra vida, os filhos comunicam para lá e mandam a certidão de óbito e eles mandam dinheiro.”

Tinha que cumprir certos objetivos?

“Nessa altura era entregar todas as cartas do dia. Só quando às vezes não sabia bem o nome é que se podia atrasar mais um bocado ou perguntava a alguém.”

E existiam prémios de produtividade?

“Não, não existia nada disso. Nesse tempo não havia nada disso.”

xi. Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar

A que superiores se devia reportar diretamente?

“Era o chefe da estação.”

Quando e de que forma interagia/se dirigia com/aos seus superiores?

“Nós chamávamos quando precisássemos mas às vezes eles estavam por lá de manhã e reuniam com todos para qualquer coisa que era preciso. Ou senão chamavam-nos lá acima e falavam em particular. Nós sabíamos o dia-a-dia, se precisassem de qualquer coisa falavam connosco.”

Fale-me dos meios de comunicação existentes dentro da empresa para comunicar com os seus superiores.

“Quando o chefe nos chamava lá acima ao atendimento.”

Já fez alguma sugestão aos seus superiores?

“Eu não tinha grande coisa para dizer, depois de eu sair é que começou tudo a ficar assim mais modernizado. Os chefes não me chamavam muito, mas poucas vezes me aconteceu.”

Com que frequência é que o chamavam?

“Quando havia alguma mudança ou era preciso alguma coisa diferente.”

Que meios de comunicação existiam para os seus superiores comunicarem consigo?

Correio	X	Fax	
E-mail		Telefone	
Internet		Rádio	
Jornais / Revistas	x	Outro. Qual?	

A quais destes veículos de comunicação teve acesso?

Manual de acolhimento/boas-vindas		Intranet	
Revista interna (Em papel)	x	Caixa de sugestões	
Jornais institucionais		Boletins/Circulares	
Atividades/Eventos internos		Visitas a outras instalações	
Reuniões (pontuais com as chefias diretas)	x	Outro. Qual?	

Não havia um jornal ou uma revista interna?

“Pouca coisa. A revista Aposto e o jornal nesse tempo não havia. Quer dizer, havia lá na estação mas não trazíamos nada disso para casa. De resto não havia nada disso.”

E achava que esses meios de comunicação eram suficientes?

“Quer dizer, os carteiros como eram de uma classe baixa qualquer um tinha que fazer o seu serviço e pronto, mas às vezes quando era preciso recebíamos umas circulares para ler.”

Alguma vez sentiu que a direção da empresa se encontra distanciada do que se passa no dia-a-dia de trabalho? E as chefias diretas?

“No meu tempo era mais distante mas agora é diferente. Havia lá um chefe que foi um tipo formidável mas outros eram mais imperialistas. Agora é diferente.”

xii. Estratégias de comunicação: face-a-face, mediada ou quase mediada**Relativamente à forma como comunicavam consigo, era mais pessoalmente ou através dos meios de comunicação que falamos mais acima?**

“Era muito mais, ou até mesmo apenas pessoalmente porque o chefe estava muito presente e mesmo entre colegas comunicávamos cara-a-cara.”

xiii. Satisfação global

Alguma vez pensou em deixar os Correios?

“Sim. Já fui à França e ao Canadá. Pensei duas vezes porque eu achava que a minha área era grande mas depois é que vi que fazer essa área era melhor que estar lá em França ou no Canadá. Eu cheguei a França e fui lá para uma casita, o trabalho era na construção civil e depois a família fazia-me tanta falta como o pão para comer. Chegar a noite e não conviver com os filhos nem a mulher... Só lá estive quinze dias em França e no Canadá outros quinze dias. No Canadá fui ter com o meu irmão que estava lá, fui apanhar tomates e esse irmão era manobra na construção civil mas aquilo era azedo. E ele, para ganhar umas coroas, quando acabava o trabalho ali ia levar os artistas a casa e ainda íamos até à meia-noite apanhar minhocas para vender à América do Norte que nessa altura davam quatro coroas cada miolo.”

Sente-se satisfeito com o percurso que teve na empresa?

“Sim, graças a Deus. Para mim foi a melhor coisa que me apareceu. Eu também queria ter ido estudar para padre mas não deu. A melhor coisa que me havia de aparecer era trabalhar nos Correios porque isso é uma coisa livre... Desde que saí em noventa e um eu nunca posso estar em casa porque me habituei àquele ritmo. Ainda agora tenho isso das missões e já há trinta e seis anos que faço parte. Eu também já fiz parte do futebol mas já estava cheio disso e disse para mim “eu tenho de arranjar alguma coisa onde ocupe o meu tempo livre”, apesar que trabalhava mas às vezes ao domingo ia a pé vender calendários em setenta e oito e por aí adiante. Gosto de andar fora mesmo tendo que fazer, se puder pego na bicicleta, saio e vou visitar ou conversar com alguém que esteja doente.”

Presentemente, que avaliação faz das experiências que viveu nos Correios?

“Acho que neste momento é muito melhor para os carteiros e para as pessoas. Apesar de eles dizerem que é muito ruim não passaram o que eu passei e depois ganham muito mais que eu na altura quando entrei. Gostei mas quando eu entrei com quatro horas ganhavam dezassete escudos por dia e na fábrica ganhava trinta e dois, era reserva... Eu ganhava mais na fábrica que nos Correios mas eu sujeitava-me para ganhar tempo de trabalho lá para depois concorrer e entrar a efetivo. Se eu não aproveitasse as férias e o que aparecia quando era reserva aproveitavam outros... Mas gostei muito do trabalho.”

6.1.1 Síntese dos resultados obtidos pelo Testemunho do Trabalhador A

– José Marques

O entrevistado A, cujo nome adotado foi José Marques, é o primeiro e o mais antigo dos entrevistados, e, com 80 anos de idade representa a 1ª geração de trabalhadores da família Marques a trabalhar na instituição Correios de Portugal. Os resultados da entrevista aludem à experiência profissional do trabalhador José Marques que se passa a sublinhar de acordo com as dimensões e categorias de análise adotadas.

O trabalhador José Marques possui o 4º ano completo e, por dificuldades económicas, deixou a escola para trabalhar, conforme se pode confirmar nos excertos que se seguem: “Acabei por fazer o exame da quarta e não fui mais à escola. Era a fome, o tempo da guerra e naquele tempo havia fome”.

Relativamente ao período de tempo e categoria profissional deste trabalhador nos Correios de Portugal, este exerceu funções de carteiro entre 1959 e 1991, com a diferença de que começou por ser reserva, conforme refere o mesmo ao dizer que entrou “para reserva de carteiro em junho ou julho de cinquenta e nove” e entrou “ao quadro como carteiro em sessenta e quatro e saí em mil novecentos e noventa e um para a reforma”.

Sempre desempenhou a profissão de carteiro, mas retomando a altura em que entrou a reserva, o José Marques afirma que principalmente quando estava com horário parcial “ganhava mais na fábrica do que ganhava” nos Correios, dessa forma, antes de entrar a efetivo o entrevistado afirma que “era amargo”.

Este entrevistado sempre foi carteiro nos Correios e, apesar de sempre ter gostado do que fazia, chegou a tentar terminar o 9º ano para ter mais oportunidades, conforme afirmou na entrevista: “Era preciso ter o nono ano para concorrer mas nesse tempo não havia nada para os Correios. Ainda tentei fazer o nono ano para ver se teria mais possibilidades mas depois desisti...”.

A motivação do José para ir trabalhar para os Correios foi-lhe transmitida por um colega de trabalho uma vez que este tinha o 4º ano, a qualificação mínima exigida na altura.

Quando entrou nos Correios para reserva, o José tinha o objetivo de entrar a efetivo na empresa, de forma a estabilizar e solidificar a sua situação profissional, e, desta forma, foi aproveitando o que lhe aparecia nos Correios para ganhar tempo de serviço.

Quanto ao acolhimento, o entrevistado afirma que sempre foi bem recebido e atribui esse facto ao respeito que sempre teve por todos. Quando questionado acerca dos primeiros dias de trabalho, o José menciona que, quando entrou para a instituição pela primeira vez foi “aprender com outro um dia ou dois só para saber os caminhos”, uma vez

que posteriormente o colega saiu. Refere ainda que após esta situação “juntava o correio todo por lugares e depois perguntava no princípio de cada lugar”. Quando entrou a efetivo, o entrevistado refere que lhe forneceram um livro com as instruções aos carteiros uma vez que era através delas que se tinham que guiar ” saber o que era proibido ao distribuidor e as nossas funções...”.

Relativamente às aprendizagens adquiridas com a experiência nos Correios, o trabalhador afirma que aprendeu “muito a conviver com as pessoas, a obedecer, a ser humilde – que é importante – com todos que isso era uma coisa que eu não podia falhar”. Salaria ainda que embora lhe tenha custado “temos de aprender e procurar fazer o melhor possível”.

Quanto ao tipo de aprendizagens promovidas pela instituição, o entrevistado reconhece que a maioria das formações eram constituídas por esclarecimentos no decorrer do trabalho, folhetos formativos e reuniões pontuais. Relativamente às reuniões, segundo o entrevistado, as reuniões começaram no início da década de 90, na altura em que saiu da empresa, pois até lá “Nunca havia reuniões nem nada”.

O dia-a-dia do trabalho do José mudou ao longo do tempo, no entanto, ele conta um dia de trabalho quando entrou ao quadro: “Quando eu entrei ao quadro a hora a que tínhamos que reunir era às nove e um quarto mas entrávamos mais cedo para mudar a marca dia e por aí acima. Eu dividia o correio, íamos buscar as malas à transportadora, depois abríamos as malas e dividíamos tudo... E lá para as dez e tal, dez e meia saíamos para a rua para entregar o correio. E depois às cinco horas tínhamos que lá estar para trazer os registos e as cartas para selar... registos para seguir, cobranças para mandar. Tínhamos que carimbar aquilo tudo e pôr por ordem para seguir para o Porto, para outras localidades e para Lisboa... Às seis e um quarto tinham que estar as malas prontas para seguir com o correio para o Porto e depois lá nas centrais é que eles dividiam isso tudo outra vez.” O José reconheceu como suas as seguintes responsabilidades “distribuir correio, fazer cobranças, valores declarados”. Dá a conhecer ainda que de manhã recebiam os recibos dos telefones e depois “íamos receber o pagamento às pessoas”.

Quando se questionou acerca das estruturas de poder, o entrevistado José ressalta a sua humildade e refere que se dava bem com toda a gente, no entanto, reconhece que “às vezes eles abusavam muito mas agora já não abusam tanto” sem referir especificamente a que situações se referia. Segundo ele, a atitude dos seus chefes era amigável, distante, exemplar, compreensiva, sendo que um deles era autoritário.

Quanto à sua profissão de carteiro, o José sente orgulho em ter tido essa profissão e reconhece que gostou muito porque era um trabalho livre no qual se convivia muito. O

ex-trabalhador recorda também que “um carteiro convive muito e no meu tempo éramos como uma pessoa de família [...] Eles até me convidavam para eu comer em casa deles muitas vezes porque eu também fazia o que as pessoas precisassem”. Principalmente quando o seu giro diminuiu de 60 km para metade e passou a fazer várias tarefas ao domicílio, passou a conviver mais com as pessoas. O entrevistado adianta também que atualmente isso já não é assim porque “o carteiro anda sempre numa corrida agora, quase nem para para nada e no meu tempo não era assim”.

Relativamente à responsabilidade envolvida na distribuição de correio, o entrevistado considera que efetivamente as cartas registadas, à cobrança e os recibos são importantes, mas também recorda a importância que as cartas dos emigrantes em França e Alemanha tinham para as suas esposas.

O entrevistado recorda a profissão com muito carinho, o dia-a-dia de trabalho livre mas principalmente as pessoas a quem entregava cartas e que aguardavam notícias dos seus maridos que andavam na guerra ou de algum familiar longínquo.

Quando questionado acerca das vivências mais importantes, o José refere que foram todas importantes e não destaca nenhuma situação em específico, conforme refere no seguinte excerto da entrevista: “Para mim são todas importantes que eu dou-me bem com toda a gente graças a Deus mas não tenho assim grande coisa que dizer [...] Para mim não teve nada de especialmente importante, foi importante tudo porque eu gostei de trabalhar lá”. Apesar do José dizer que não destaca nada em específico, ao longo da entrevista é perceptível que existem situações e acontecimentos que o trabalhador relembra com mais ou menos amargura.

Avançando para as mudanças ocorridas no período em que o trabalhador A estava na instituição, principalmente relativamente à mudança estrutural do 25 de abril de 1974, o trabalhador não recorda muito bem o que aconteceu particularmente nesse dia. No entanto, considera que foi um dia de trabalho igual aos outros, reconhecendo que foi depois disso que as condições de trabalho começaram a melhorar nos CTT, conforme o excerto que se segue: “O giro foi cortado para metade, passou a ser para aí para vinte e cinco quilómetros. Aí já ficou muito melhor. Nessa altura já não trabalhava ao domingo”. O José considera que “Desde aí que os carteiros ganham mais [...] Nem todos mas no geral quando for quatro horas está tudo feito e podem ir embora, saem cedo”. Relativamente às chefias, o ex-trabalhador faz o reparo que “os chefes melhoraram entretanto porque não podiam ser tão ásperos, tinham que ser mais moderados”.

Relativamente ao primeiro código-postal instalado em Portugal, o entrevistado não se recorda bem da data em que este surgiu, afirmando até que só nos últimos anos em

que este na instituição é que começou a ver isso. Contudo, quando confirma a data do seu livro de códigos-postais reconhece que os quatro dígitos reconhecia o lugar mas não era tão exato quanto atualmente. Segundo ele, as pessoas colocavam mal o código-postal ao início e foi difícil e morosa a implementação dessa mudança. O ex-carteiro afirmou que “vinha uma carta sem o código-postal e a gente punha-o porque as pessoas não punham nada”.

Ao longo do seu percurso na empresa, o ex-trabalhador refere que não alterou nada a nível de tecnologia e o seu trabalho sempre foi manual. Reconhece que atualmente já não é assim porque “mesmo os correios colocam o correio por códigos-postais e já fica enaipado. No meu tempo não era nada assim, colocávamos o correio por partes no lugar”. No seu tempo, o José refere que existiam poucas caixas de correio, por exemplo, quando saiu em 1991 “havia no máximo vinte caixas”.

Quanto às atuais mudanças tecnológicas dos Correios de Portugal, o José considera que a organização do trabalho melhorou, no entanto, não consegue recordar exatamente essas mudanças, conforme comprova o seguinte excerto: “Foi muito melhor para os carteiros, está tudo muito mais prático [...] Eu não sei bem como é que eles fazem mas está melhor. Modernizaram”.

Relativamente às mudanças na direção da empresa, o ex-trabalhador refere que tomava conhecimento por correio e através das chefias, no entanto, essas mudanças não afetaram o seu trabalho diário pois, segundo ele, “não havia de mudar, tinha de ser feito”.

A transmissão das mudanças era feita através de informação escrita ou oral breve passada pessoalmente através dos chefes. O entrevistado considera que aprendeu mais quando teve formação para passar ao quadro mas “depois com a prática de serviço é que aprendi melhor”.

Quanto ao ambiente que se vivia entre trabalhadores dos CTT, o entrevistado considerou que este era amigável, profissional, de entreajuda, positivo e independente.

Relativamente a situações de convívio entre colegas patrocinados pela instituição, o trabalhador refere que existia um jantar ou passeio de vez em quando.

Os benefícios que o entrevistado reconhece foram o uniforme gratuito, o seguro de saúde e os estatutos de porvir para os quais desconta. No entanto, quanto a objetivos e prémios, na sua época, o José afirma que “nesse tempo não havia nada disso”.

Relativamente ao estudo dos fluxos de comunicação existentes nos Correios a nível interno, e, tendo em conta o que o entrevistado referiu, este devia reportar-se ao chefe de estação enquanto este a trabalhar num posto de correio, e, depois quando mudou para um

CDP, passou a ser o chefe de CDP, sendo estes os únicos chefes que tinha à disposição para comunicar com os superiores.

De salientar que, segundo o seu testemunho, conclui-se que este entrevistado não se dirigia muito aos seus superiores segundo os seguintes excertos da sua entrevista: “Nós sabíamos o dia-a-dia, se precisassem de qualquer coisa falavam connosco [...] Não tinha grande coisa para dizer, depois de eu sair é que começou tudo a ficar assim mais modernizado”. Na altura, chamavam-no apenas quando existia alguma alteração que fosse necessário os carteiros saberem.

Os meios de comunicação que existiam, segundo o José, eram o correio e o jornal interno, meios estes unidireccionais. Dada a inexistência de reuniões na sua época, consideramos que o fluxo de comunicação era maioritariamente descendente e não ascendente.

O entrevistado reconhece que os meios de comunicação eram suficientes porque os carteiros eram uma classe menos importante na instituição, conforme comprova o seguinte excerto retirado da sua entrevista: “Quer dizer, os carteiros como eram de uma classe baixa qualquer um tinha que fazer o seu serviço e pronto mas às vezes quando era preciso recebíamos umas circulares para ler”. Segundo o seu testemunho, o mais valorizado era o fluxo de comunicação descendente e não o ascendente.

Definitivamente que, segundo o testemunho do ex-trabalhador José, a interação entre os públicos-alvo internos era maioritariamente feita pessoalmente, através da comunicação face-a-face.

Apesar do José já ter chegado a tentar emigrar duas vezes após a sua entrada a efetivo na instituição, este sorri quando fala da sua experiência nos Correios pois considera que a sua experiência profissional na instituição foi a melhor coisa que lhe poderia ter acontecido. Tendo em conta tudo o que foi dito consideramos que isso se deve ao facto de ter sido um trabalho de liberdade e ao facto de este ter melhorado a sua vida económica e a da sua família, diminuindo as dificuldades por que passavam, nomeadamente após ter entrado no quadro.

Este trabalhador, na instituição contentou-se sempre com a sua condição de carteiro e subordinado e primou sempre pela obediência aos superiores e por uma convivência saudável entre colegas. É com sacrifício que recorda os primeiros anos nos correios, dizendo que atualmente é muito mais fácil o dia-a-dia de trabalho. Apesar de não saber precisar porquê, considera que as novas tecnologias vieram melhorar o trabalho dos correios e que os carteiros têm agora mais condições de trabalho e giros mais reduzidos.

6.2 Transcrição do Testemunho do Trabalhador B – Rogério Marques – recolhido pela entrevista

A transcrição que se segue refere-se à entrevista realizada no dia 26 de abril de 2014 ao entrevistado B, Rogério Marques, trabalhador dos Correios de Portugal de 1983 até à atualidade.

Convém esclarecer que apesar desta entrevista não ter sido a segunda a ser realizada, ocupa o segundo lugar pois integra a 2ª Geração da família Marques na instituição. Acrescenta-se também que a experiência deste entrevistado já conta com 31 anos de trabalho nos CTT em diferentes funções, nomeadamente carteiro.

No quadro que se segue encontra-se informação básica inerente ao entrevistado, à sua profissão e ao seu vínculo atual com a instituição no sentido de contextualizar a sua entrevista:

Quadro 5 – Informação básica do entrevistado B – Rogério Marques

Identificação Trabalhador	Rogério Marques
Idade	50 anos
Grau de escolaridade	12º ano (Ensino Secundário)
Período-alvo de estudo	1983-2012
Cargos ocupados na instituição	Carteiro, Chefe de Estação, Técnico de Atendimento Postal
Situação atual	Técnico de Atendimento Postal nos CTT

Antes de realizada a entrevista foi questionado o entrevistado se autorizava a sua gravação e só após autorização é que se procedeu à mesma.

Identificação do Sujeito alvo em Estudo

i. Sexo e Idade

“Rogério Marques, 50 anos, trabalhador dos Correios de Portugal no período de 1987 à atualidade [2014].”

2ª Geração da Família Marques na instituição, uma família de trabalhadores dos Correios de Portugal.

ii. Formação acadêmica

Qual o grau de formação que completaste?

“Fiz o nono ano pelo ensino normal, sendo que, mais tarde terminei o décimo segundo ano à noite através do Programa RVCC – Sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências.”

Sistema de Comunicação Institucional e Experiência

i. Período de trabalho nos CTT

Qual o período de tempo em que trabalhaste nos Correios?

“Entrei a primeira vez em mil novecentos e oitenta e três, estive com interrupções na empresa até oitenta e sete e depois passei a efetivo, sendo que continuo até à atualidade, ainda que com diferentes funções do que quando comecei.”

ii. Categoria Profissional

Quais as categorias profissionais por que passaste nos Correios?

“Inicialmente entrei como carteiro contratado, depois passei a efetivo como carteiro, mais tarde fui para técnico de atendimento ao balcão nas estações de correio, depois concorri para chefe de estação e a partir do momento que pedi exoneração do cargo fui novamente para o atendimento.”

Tiveste oportunidades de progredir na empresa? Era algo que ansiavas desde o início?

“Sim, tinha sempre a ambição de progredir, de ter algo mais, de ser alguém e ter poder de decisão... mas neste momento cansei-me.”

E foi por isso que deixaste? Achavas que não tinhas poder de decisão?

“Exatamente. Acho que a função que eu tinha, de chefe de estação, não me dava poder de decisão porque a hierarquia da empresa é extremamente pesada e não nos dá a possibilidade de podermos fazer uma autogestão, ou seja, nós não somos uma chefia com gestão autónoma mas estamos sempre dependentes. Se não temos poder de decisão, não é um projeto meu.”

iii. Entrada/Acolhimento nos Correios

Que experiências profissionais tiveste antes dos Correios?

“Fui sapateiro, corticeiro, empregado da construção civil. Mas na altura os meus objetivos eram ir para os Correios.”

Tinhas uma vida estável a nível financeiro?

“Sim, tinha uma vida estável.”

Porque é que decidiste ir para os Correios?

“Por causa da família, já vários irmãos meus trabalhavam nos Correios, assim como o meu pai que me influenciaram positivamente. Apesar de que na altura que o meu pai entrou as condições de trabalho eram más, depois é que foi melhorando.”

Como é que foi a tua entrada na instituição?

“Fui através de familiares. Assim que atingi a maioridade inscrevi-me para os Correios e depois chamaram-me para o primeiro contrato em mil novecentos e oitenta e três, onde fui para carteiro fazer a receção de correio, tratamento e distribuição a tempo inteiro. Fazia vários giros em Santa Maria da Feira, principalmente substituí a os colegas nas faltas dos outros carteiros.”

E quando soubeste que tinhas entrado, como te sentiste?

“Fiquei contente. Principalmente financeiramente foi mais positivo. Por exemplo, nessa altura fui ganhar praticamente o dobro.”

E relativamente ao trabalho?

“Gostava mais no Correio porque nessa altura fui para funções de distribuição... trabalhava ao ar livre no contacto com os clientes.”

E quantos contratos fizeste até ficares efetivo?

“Passei a efetivo em mil novecentos e oitenta e sete. Estive como carteiro contratado com interrupções entre mil novecentos e oitenta e três e oitenta e sete, mas depois pelo meio intercalei entre Correios e Cortiça porque só tinha trabalho por períodos de seis meses. Depois, também nessa altura estive dezasseis meses na tropa, de oitenta e cinco a oitenta e seis. Em setembro de mil novecentos e oitenta e sete entrei a efetivo. Na altura concorri pelo distrito de Coimbra e fiquei colocado numa localidade de Aveiro, longe de Santa Maria da Feira. Estive nesse CDP durante nove meses, assim que tive oportunidade regressei ao município de Santa Maria da Feira onde estive mais nove meses. Desse CDP fui para outro também no município mas sempre com as mesmas funções de distribuição. Em mil novecentos e noventa e um concorri internamente para a área do atendimento de clientes ao balcão e entrei noutra estação do município. Entretanto estive em regime de interinamente a chefiar vários Centros de Distribuição mas depois concorri para chefia de uma estação de Correios fora de Santa Maria da Feira, em mil novecentos e noventa e cinco e entrei.”

E antes disseste que chefiaste algumas estações?

“Interinamente, sempre interinamente.”

E em que é que isso consistia?

“É por períodos temporários, sempre em substituição de alguém, ou seja chefias temporárias, como chefe de estação assim também como chefe de distribuição. Entretanto em mil novecentos e noventa e cinco concorri para chefiar uma estação durante seis anos e meio aproximadamente. Depois desta situação, fui para outra estação do concelho de Espinho durante, mais ou menos três anos, também para chefia na área do atendimento. Entretanto, cansei-me, resolvi deixar essa função e voltei para o atendimento, ou seja, deixei a chefia e vim para horário de atendimento, de um trabalhador normal. Desde dois mil e cinco vim que fui para o atendimento numa localidade de Santa Maria da Feira até onde estou atualmente. Já fui para outras estações de correio por pequenos períodos temporários, para suprir falhas.”

Como é que foste recebido na instituição?

“Fui recebido normalmente. Apresentaram-me aos colegas no primeiro dia mas logo nos primeiros dias fui aprender com os outros carteiros a realizar o trabalho diário. Quando entrei ia para carteiro por isso andei com outro carteiro a fazer o giro do qual ia ficar incumbido daí em diante.”

Sentiste-te bem-vindo nos CTT?

“Sim.”

Conheces bem a história dos Correios? Compreendes a missão e os objetivos da empresa?

“Conheço. Dão a conhecer a todos. As informações que o chefe recebe por e-mail passam também para nós também.”

iv. Aprendizagem profissional em serviço**Em que consistiu o recrutamento para os CTT?**

“Inicialmente fui para os Correios em termos contratuais, apenas para fazer alguns contratos como tarefeiro, por isso não fui fazer nenhuma prova. Só depois mais tarde, passado alguns anos fui então fazer provas, concorri como normalmente hoje se concorre, através de um anúncio e fiz provas preliminares de Português e Matemática. Numa segunda fase, provas psicotécnicas, numa terceira fase exames médicos, e finalmente fui estagiar. Depois de estagiar, entrei para a empresa... a efetivo.”

E nessa altura, não fizeste exames?

“Não.”

Como é que te davam a conhecer novos produtos e serviços?

“Comecei com um estágio e com formação na área da distribuição onde aprendi tudo o que tinha a ver com a distribuição, produtos e serviços da empresa, e ainda com a área do sigilo profissional. Já para a área do atendimento tive formação acerca de toda a panóplia de produtos e serviços que a empresa tinha à disposição na altura pois tínhamos que os saber exemplificar. Depois, a maior formação que eu tive foi a partir do momento que estive como chefe de estação... Tinha formação constante e contínua na área de informática, na área comercial, bancária e de todo o tipo dentro daquilo que seja possível numa empresa como a nossa, uma empresa de distribuição e de comunicação. Neste momento temos formações no local de trabalho, rápidas e curtas. É evidente que temos que estar todos os dias informados, todos os dias temos informações para ler, comunicações internas e ordens de serviço. Quanto às reuniões, elas deviam ser uma vez por semana mas não são... às vezes há reuniões esporádicas.”

Das opções, refere que tipo de formação tiveste:

Conferências		Reuniões com chefes	x
Formações	x	Folhetos informativos	
Esclarecimentos no decorrer do trabalho	x	Outro: Estágio	x

Com que frequência?

Sempre que era lançado um novo produto/serviço	x	Periodicamente (Mensalmente, quinzenalmente, anualmente)	
Outro		Pontualmente	x

Sempre consideraste a formação adequada face às necessidades que virias a ter no trabalho?

“Não, acho que temos pouca formação e de muito curta duração tendo em conta as funções e a panóplia de produtos e serviços que temos... Mesmo quando era chefe.”

Que aprendizagens consideras ter adquirido com a tua experiência nos Correios?

“Financeiramente trouxe-me estabilidade e é evidente que todos ganhamos alguma coisa com aquilo que fazemos. Nós adquirimos experiência com a vida e a nossa vida passa pelo local de trabalho. Por exemplo, eu gosto do relacionamento com o cliente e não conseguia trabalhar num local onde não houvesse relacionamento com o cliente porque podemos discutir, trocar ideias...”

Achas que terias aprendido mais nos teus anteriores trabalhos?

“É evidente que não, na fábrica não se aprende rigorosamente nada, aprende-se a executar uma tarefa mecanicamente e nada mais. Aqui não, estamos numa função de

relacionamento com o cliente, sempre aperfeiçoar a nossa cultura geral, a alargar os nossos conhecimentos, e também a grande diversidade que temos de produtos e serviços leva-nos a saber argumentar. Além disso, quando fui chefe também tive alguma formação a nível de informática, bancário, técnicas de vendas e a nível de produtos.”

v. Organização do trabalho e poder

Como era a organização do trabalho diariamente em cada uma das funções que desempenhaste. Inicialmente como carteiro como era o teu dia-a-dia de trabalho?

“Quando era carteiro tinha que me levantar cedo porque iniciava o trabalho bastante cedo. Numa fase primária quando vinha o camião fazíamos a receção e depois tínhamos que fazer a divisão do correio todo a nível de localidades sendo que cada um recebia o correspondente ao seu giro, colocava-o ordenadamente pelo percurso geográfico que iria fazer e depois saía para a sua distribuição.”

E qual o meio de transporte que utilizavas para entregar cartas quando eras carteiro?

“Ciclomotor, motociclo, bicicleta e cheguei a andar de automóvel a fazer entregas de encomendas mas também já fiz alguns giros apeados.”

E enquanto chefe de estação, como era o teu dia-a-dia?

“O chefe de estação é no fundo um gestor ... o seu objetivo é estar em todo o lado, a resolver os problemas que surgem, a gerir formações, o pessoal, as reclamações, as falhas, controlar as vendas e objetivos e estar lá no dia-a-dia... É basicamente isso.”

E no atendimento, como era o teu dia-a-dia?

“Atualmente o meu dia-a-dia é na área do atendimento, o objetivo é a satisfação plena do cliente, ir ao encontro da necessidade que o cliente tem quando me consulta sempre tentando ver o lado da empresa, dando-lhe mais do que aquilo que ele pretende no início. Estou basicamente o dia todo ao balcão... Quando não estou ao balcão – raro é o dia em que não há clientes a toda a hora – há sempre coisas a fazer a nível de informação, de atualização, leitura de notas internas, alterações de preços de produtos, novos produtos para repor... Há sempre coisas a fazer.”

A nível de espaço e das tuas condições de trabalho?

“É um espaço aberto, amplo, luminoso, agradável. Antigamente a parte do CDP – da distribuição – era um espaço pequeno mas agora não. Apesar disso, o espaço sempre foi agradável.”

Enquanto carteiro quais eram as tuas responsabilidades?

“Fazer uma correta entrega e completa distribuição. Entregar toda a correspondência que nos era entregue para distribuir e manter o sigilo profissional, ou seja, não divulgar a terceiros o que entregamos ou o seu conteúdo.”

E enquanto chefe de estação?

“Bem, o que a empresa quer neste momento de um chefe de estação é que seja um “pau para toda a colher”, que esteja em todos os locais e que venda tudo aquilo que há a vender. Quando estive nessa função os objetivos não eram negociados connosco, eram impostos... E quando uma coisa me é imposta eu reservo-me no direito de não cumprir. Os objetivos são impostos e o chefe de estação limita-se a ter que cumprir, não pode discutir. Quando se dá um objetivo a alguém eu penso que esse objetivo deve ser negociado, e estar adaptado a cada loja, a cada trabalho e a cada realidade.”

E davam-te meios para atingir esses objetivos?

“Nem sempre. Atribuíam-nos os objetivos mas não nos davam meios para os poder atingir e os meios eram aquilo que eles queriam que fossem.”

E enquanto técnico de atendimento? É esse o nome correto para a profissão?

“As siglas estão sempre a alterar. Eu comecei por ser TEX, depois fui TEP – Técnico de exploração postal, depois passei a TCM – Técnico de Atendimento e agora sou TNA. Estão sempre a alterar as definições mas basicamente as minhas funções são vender e faturar... Trabalho na área de atendimento e comercial.”

E relativamente a objetivos, como funciona?

“Temos objetivos pela loja... Individualmente temos é que tentar vender o máximo possível. Agora não posso é impor a um cliente como me impõe a mim o objetivo, o cliente é que decide.”

E costumas cumprir os objetivos com frequência?

“Nem sempre mas como te disse os objetivos são-me impostos e não discutidos comigo. Normalmente quando não são cumpridos eles chamam a atenção nas reuniões e nas avaliações no sentido de tentarmos cumprir os objetivos.”

O que é que achas que mudou quando passaste a assumir um cargo superior na empresa no trabalho?

“Passei a ter muito mais responsabilidade, eu trabalhava nove/dez/onze horas por dia... Tinha que ter muito mais disponibilidade, estar em todos os locais em todos os momentos, respondia pela estação e pelos colegas em si... No fundo eu tinha que responder pelos erros dos outros também.”

E o que mudou no relacionamento com os colegas?

“Eu fui chefiar num local onde nunca tinham sido meus colegas de trabalho, não foi um grupo de trabalho que eu escolhi por isso não dá para comparar como era a relação antes porque eu não os conhecia.”

Como é a relação com as chefias e como é que o teu chefe te motiva para trabalhar.

Dos locais onde trabalhaste as relações entre as chefias e os trabalhadores eram iguais?

“Já conheci muitas chefias, excelentes motivadores homens e mulheres, excelentes pessoas de terreno, pessoas com espírito motivador, dinâmico e extremamente conhecedoras e inteligentes, coisa que não se passa com a minha chefia atual. Uns são melhores e outros piores. Tive bons chefes, chefes excelentes e tive maus chefes, neste momento, o meu chefe não tem o mínimo espírito motivador nem motivação própria. Quando eu fui chefe de estação por acaso todas as chefias que eu tive na altura eram excelentes pessoas, excelentes motivadores mas a estrutura da empresa não dá muita autonomia e tudo o que fugir dali estamos de mãos e pés atados.”

Em que medida era ouvida a tua opinião?

“Numa estrutura como esta empresa a arraia-miúda quase não tem significado, quase não tem expressão embora apregoem que sim isso são meras balelas.”

Como definiria a atitude das chefias perante os trabalhadores?

Motivadora		Distante	
Próxima (As chefias diretas estão sempre próximas, quando eu digo que há uma grande distância é entre quem está lá em cima e quem está cá em baixo)	x	Autoritária (Neste momento é mais impôr autoridade mas a autoridade não se impõe, conquista-se)	x
Aberta a novas sugestões (Eles ouvem tudo mas não passa dali, são palavras bonitas mas não saem da gaveta)	x	Participativa	
Desmotivadora		Compreensiva	
Comunicativa	x	Conservadora	
Amigável	x	Exemplar (Já tive sim)	x
Profissional		Hostil (Atualmente sim)	x
Impositiva	X		

“Cada um é cada qual, cada pessoa tem uma cabeça. Já tive muitos chefes e há uma diretiva da empresa mas cada um implementa à sua maneira. É possível a pessoa fazer

aquilo que a empresa pretende, cumprir objetivos, ser agressivo comercialmente mas no fundo também serem amigáveis e cordiais. Outros nem por isso.”

Uma vez que já estiveste numa posição de chefia, que estilo de liderança é que adotaste?

“Cordial, amigável e disponível. Aberto a diálogo.”

E achas que isso não funcionou?

“Não, para a empresa não dá.”

Os teus colegas e subordinados gostavam desse teu estilo de liderança?

“Sim, por onde eu passei todos gostavam.”

E porque é que quiseste voltar para a tua função anterior e perder poder e responsabilidade na empresa?

“Pouca autonomia essencialmente. Ser um líder implica ter autonomia para... Agora se ser um líder implica ser aquilo que eles querem... Ser líder é alguém que tem ideias próprias, alguém que tem que gerir mas que tem uma forma de gestão e possa ter uma palavra a dizer mas não tinha.”

De que forma poderia ter corrido melhor essa tua experiência?

“Se eu tivesse tido mais autonomia. Por exemplo eu poder escolher os meus colaboradores. Nenhum processo de recrutamento era feito por uma chefia local, era tudo a nível central.”

Então como é que tu entraste para a empresa?

“Nessa altura era, atualmente não. Todo o processo de recrutamento é centralizado.”

vi. Profissão de carteiro

A profissão de carteiro como o mensageiro representa o símbolo da instituição e é uma profissão muito antiga e com muita história.

O que é que representava para ti seres carteiro?

“É evidente que o carteiro é a imagem da empresa, para os clientes com que eu lidava todos os dias a imagem dos Correios eram os carteiros. Se eu passasse uma má imagem o cliente ia pensar mal da empresa.”

De que forma as pessoas a quem entregavas as cartas te viam na altura?

“Em termos comparativos... Um carteiro há trinta anos atrás estava ao mesmo nível do padre da freguesia ou do presidente da junta... Na altura o carteiro era alguém muito importante e respeitado... Coisa que já não se passa hoje mas a imagem também se foi deteriorando derivado à deterioração da própria empresa e das constantes alterações. E também naquela altura um carteiro andava durante praticamente uma vida na mesma zona

de distribuição e era visto dia-a-dia pelas populações. Tanto o padeiro como o carteiro eram alguém que as pessoas viam todos os dias... Hoje não, hoje um carteiro está quase todos os dias em sítios diferentes. A redução drástica tanto de pessoal como de estações de correio que se tem vindo a verificar nos últimos anos tem contribuído para que a imagem da empresa se deteriore, o que afeta os clientes.”

Levavas cartas muito importantes aos seus destinatários. Sentias essa responsabilidade?

“Para um carteiro todas as cartas são importantes. É evidente que seriam mais ou menos importantes para quem as recebia mas para um carteiro são todas importantes, todas elas tinham que chegar ao destino... O objetivo de uma correspondência é chegar ao seu verdadeiro destinatário.”

Gostaste de ser carteiro?

“Sim.”

Conta-me o que pensas da evolução dos logótipos dos CTT. Qual aquele que gostas mais e te traz mais memórias?

“Este não conheço [logótipo nº 6]... Foi pouco tempo, antes dos correios se separarem da PT. Basicamente, o que eu conheci foi este, de sessenta e quatro até oitenta e tal [logótipo nº 5]. Mas o que eu me lembro mais é do mais atual que pouco ou nada difere do anterior. É um cavalo mais musculado e as letras em minúsculas. Este aqui ainda considero ter sido uma evolução natural [logótipo nº 8] mas o mais atual não [logótipo nº 9].”

O carteiro está outra vez presente no logótipo mais atual [logótipo nº 9] e tem a corneta. Também chegaste a tocar a corneta?

“Sim, na altura da distribuição quando eu entrei para a empresa. Em algumas localidades mais distantes a corneta servia para informar que o carteiro estava a entrar na localidade e como as pessoas nessa altura iam todas à rua já estavam todas à espera do carteiro para ver se tinham cartas para elas ou para a família. Nessa altura não havia recetáculos postais e praticamente ninguém tinha. Foi assim até aos anos noventa... noventa e pouco.”

Em mil novecentos e noventa e seis já não eras carteiro mas recordas-te como é que foi celebrado o ano nacional do carteiro?

“Não me recordo bem mas também já não era carteiro.”

E como é celebrado o dia do carteiro nos CTT?

“Há o Dia Mundial dos Correios que é o dia nove de outubro – O Dia da União Postal Universal e o Dia Mundial dos Correios.”

E então esse dia é celebrado nos Correios?

“Sim, vagamente mas não é muito perceptível. Há aqui ou ali qualquer coisa, mas principalmente em Lisboa. Para qualquer empresa com a dimensão dos correios é tudo Lisboa e pouco mais. Nesse dia normalmente há comemorações, há uma inauguração aqui ou ali, uma informação interna mas a nível do trabalho sai uma mera informação de serviço, mais nada.”

O que eu encontrei relativamente ao dia dezanove de outubro é que era o dia do carteiro e havia comemorações em Lisboa para premiar os trabalhadores com quarenta anos de casa.

“Ah sim lembro-me disso mas nem sei se isso ainda continua. O que a empresa pretende neste momento é que os trabalhadores não estejam lá muito tempo e assim também não chegam tantos aos quarenta anos de casa.”

vii. Vivências mais significantes

Com as profissões pelas quais passaste certamente terás muitas histórias para contar mas tens alguma história que te tenha ficado na memória por algum motivo em especial?

“Todos os dias há histórias, histórias boas, histórias más, clientes que nos elogiam, clientes que nos detestam mas isso é o nosso dia-a-dia. Basicamente o nosso relacionamento é com clientes todos os dias, quer seja na distribuição, quer seja no atendimento ou na chefia. O que mais nos agrada são elogios que recebemos, tanto na distribuição como no atendimento também.”

viii. Tipo de mudanças e aprendizagens

Que momentos da história da empresa destacas como mais importantes durante o tempo que lá estiveste?

“Na nossa empresa sempre que há mudanças a nível político há o reflexo na nossa empresa. Na pirâmide da estrutura da empresa há sempre alterações ao sabor da política. Como a nossa empresa é uma empresa de Estado quando há mudanças políticas há mudanças no Conselho de Administração e quando há mudanças no conselho de administração há mudanças ao nível hierárquico, no organograma da empresa e há sempre alterações de chefias.”

Estrutural: Código-postal

Por exemplo, o código postal foi uma grande mudança.

“O primeiro código-postal criado foi em mil novecentos e oitenta e quatro, eu ainda não estava na empresa.”

Mas depois houve o segundo, dos sete dígitos.

“Sim, mas a grande bandeira foi o primeiro. É como tudo... o mais importante foi o primeiro homem que conseguiu pôr o primeiro avião no ar e não o segundo. Este último código-postal de sete dígitos – CP7 – veio restringir mais a área de localização. O CP7 aperfeiçoou o código-postal mas a grande alteração foi o de quatro dígitos, a divisão do país todo em código-postal.”

O que é que mudou na organização do trabalho?

“Na organização... Bem, o CP7 foi mais vocacionado para a área da distribuição, o objetivo era simplificar a distribuição e também ajudar na mecanização da divisão do correio... O que no fundo era o grande objetivo. Nos centros de distribuição, com o CP7, passou a ser possível colocar as cartas já arruadas para o carteiro. O objetivo do CP7 era que o correio já passasse a chegar aos centros de distribuição arruado e não houvesse manuseamento do carteiro. Agora é só chegar pegar no correio e sair para a distribuição. Isso veio facilitar o arruamento do correio, que é sequenciar o correio pela zona de passagem do carteiro.”

Como foi a tua adaptação ao início ao código-postal dos sete dígitos?

“Não foi só elaborar o projeto e atirá-lo cá para fora, ele tem que ser implementado e divulgado por cada distribuidor, cada carteiro... Além da empresa informar nos órgãos de comunicação social a nossa função era informarmos as pessoas do seu código-postal para elas o saberem e passarem a utilizar. Na altura do CP7 os carteiros andaram a colocar nas caixas de correio um autocolante com o código-postal correspondente àquela caixa de correio.”

E para o código-postal de sete dígitos também tiveste formação para acompanhar a modernização tecnológica?

“Não, porque eu era chefe de estação quando isso surgiu, por volta de noventa e sete ou noventa e oito. A formação foi mais a nível da distribuição. Nós, na estação, só tínhamos que fazer a divulgação desse código-postal, quem teve formação foi mais a nível dos chefes de distribuição e dos centros de distribuição.”

E como foi a adaptação dos clientes?

“A adaptação demorou muito tempo, demorou anos, não é de um dia para o outro que se implementa um projeto destes. É preciso dar a conhecer às pessoas... Ainda hoje há

peessoas que nem sabem os números base do código-postal, quanto mais o CP7... Principalmente os mais novos, sabe mais depressa um senhor de oitenta anos do que um rapaz de vinte porque a camada jovem praticamente não usa os correios. As pessoas às vezes vêm perguntar aos Correios qual é o seu código-postal porque as empresas pedem. Há pessoas que acham que o carteiro é que tem que conhecer os nomes das pessoas e associar à casa. Aliás, quando eu comecei a distribuição era assim, não havia número de polícia... O número de polícia (o que se chama ao número de porta) só apareceu em Santa Maria da Feira depois de noventa, para aí em noventa e sete ou oito.”

Estrutural: Organização do trabalho e modernização tecnológica

As tecnologias mudaram algumas coisas na forma como realizavas o teu trabalho?

“Sim.”

Conta-me as principais mudanças tecnológicas que ocorreram na estação de correio que alteraram a tua forma de trabalhar.

“A nível da distribuição o carteiro continua a fazer da mesma forma que fazia há trinta ou quarenta anos atrás. Relativamente às estações de correios, quando eu entrei para o atendimento nem computadores havia, era tudo feito manualmente. Hoje não, já passamos por duas plataformas informáticas pelo menos, inicialmente foi o projeto ELENA (em oitenta e oito) e agora o NAVE. Continua o mesmo projeto embora com muitas alterações e melhorias mas sempre integradas nesta plataforma criada pelos CTT. No entanto temos novas máquinas por exemplo máquinas de impressão de vales, máquinas recibadoras, etiquetadoras, de impressão... enfim, temos várias máquinas de apoio ao trabalho na estação.”

E achas que isso veio facilitar o teu trabalho?

“Sim, facilita o trabalho e elimina postos de trabalho. Penso que as desvantagens que tem são maiores que as vantagens.”

Mas estás a falar a nível das máquinas que foram introduzidas na estação ou a nível da central?

“Não, a nível informático mas na central também. É evidente que hoje não se pode viver sem computadores, é tudo informatizado mas isso também vem tirar postos de trabalho.”

Por exemplo quando eras chefe, passaste a ter e-mail mas nem sempre houve.

“Pois, nem sempre houve... O e-mail só apareceu quando veio o NAVE, a plataforma do ELENA não tinha e-mail, era só do correio. Agora todas as alterações e informações vêm por e-mail e por telefone.”

Foi positivo?

“Pois... Não sei porque logicamente que é mais rápido mas o e-mail passou a contemplar demasiada informação sem nexo ou interesse.”

Que tipo de formação é que tiveste para acompanhar a evolução tecnológica dos CTT?

“Quando foi a iniciação da plataforma informática todos os trabalhadores foram receber formação na área informática. Era simples... Recebemos formação apenas para utilizar aquele programa informático que colocava à disposição os diversos produtos e serviços para o cliente... Era no fundo aprender para o nosso dia-a-dia.”

Novos produtos e serviços: Inclusão de produtos nas estações de correio**Outra das mudanças que ocorreram nas estações de correio foi a inclusão de produtos de terceiros para venda nas estações de correio. Acompanhaste esse processo?**

“Sim. Na altura que entrei eram só produtos do correio. A mudança foi gradual, inicialmente era um produto ou outro de terceiros, neste momento a loja dos CTT é muito diversificada e tem produtos por parcerias. Claro que interessa ao correio é vender e ganhar comissão sobre a venda e também interessa aos terceiros porque é mais um canal de venda dos seus produtos quer sejam livros, cd's, dvd's ou mesmo bonecos. [risos]”

Por que motivo é que achas que terão colocado esse tipo de produtos à venda nas estações de correio?

“Primeiro pela quebra da nossa principal receita que é a receita postal, e segundo porque também podemos associar o útil ao agradável porque se um cliente vem fazer um serviço postal pode adquirir outro produto. Mas também por vezes porque as próprias empresas estão interessadas em ter os CTT como canal de venda porque os Correios têm (ou tinham) muitas estações pelo país, que neste momento já são menos de metade.”

Estrutural: Mudanças na estrutura diretiva da empresa**Como tomava conhecimento das mudanças introduzidas na direção da empresa?**

“A nível interno é através de informações de serviço, de boletins oficiais ou comunicados.”

Mas achas que isso traz alterações ao dia-a-dia de trabalho?

“Traz sempre que há grandes alterações. É evidente que o nosso serviço continua a ser o mesmo... Mas ou a pressão é diferente ou às vezes as grandes alterações não

chegam à base da pirâmide, e o trabalho tem que ser feito, temos que continuar. Mas claro que quando as chefias mudam isso reflete-se na própria produção e em muita coisa.”

Relativamente a outro tipo de mudanças, tens alguma que recordes além das que falamos? Alguma que tenha afetado o teu trabalho diário.

“Não estou a ver. A evolução é uma evolução gradual e as mudanças não foram todas de um dia para o outro, as mudanças foram surgindo e nós temos que nos adaptar.”

ix. Transmissão e implementação das mudanças

De que forma tinhas conhecimento das mudanças introduzidas no teu trabalho?

“Através de informações de serviço, boletins oficiais, comunicados ou mesmo reuniões.”

Podes discuti-las com os teus superiores?

“É evidente que podemos discutir... Para isso é que existem as reuniões, para isso e para definir estratégias, trocar opiniões, trocar ideias... No fundo isso é que é uma reunião, não é um monólogo mas um diálogo. Quando as mudanças nos são comunicadas não há que discutir mas relativamente aos procedimentos é diferente.”

E que tipo de formação te dão para acompanhar essas mudanças?

“Agora já temos muita informação por causa da gama de produtos e serviços que temos e quando há o lançamento de mais um produto ou mais um serviço há sempre informação, há uma comunicação, e uma explicação para nos podermos inteirar do assunto.”

x. Estrutura de comunicação CTT

Relativamente a momentos de convívio com os teus colegas fora do local de trabalho, conta-me que situações existem e como ocorrem. São patrocinadas pela empresa ou pelos trabalhadores?

“Existem alguns convívios patrocinados pela empresa. Há o CDCR – o Centro de Distribuição de Cultura e Recreio, do qual agora eu já não faço parte, e além disso é só Lisboa. Há convívios entre os trabalhadores e já tenho ido mas neste momento nem por isso. Do CDCR há sempre três, quatro ou cinco por ano. No Natal fazemos jantar com colegas mas é patrocinado por nós.”

E existiram convívios promovidos pela empresa?

“Sim, a nível das chefias. Há todos os anos um encontro de rede, encontro das chefias a nível nacional mas não há com os outros trabalhadores. Mas há reuniões de trabalho nessa altura, aliás, são momentos mais de trabalho até.”

E jantar de Natal?

“Não há, a empresa nunca organizou um jantar de natal para ninguém, oferece um dinheirito... Oferecia mas nunca patrocinou um jantar de natal de natal. O CDCR sim, patrocina isso, apesar que tínhamos que pagar uma quota mensal para pertencer a esse grupo mas não era significativa.”

Tens contacto com outros trabalhadores ao longo do teu dia de trabalho? Que tipo de relação têm?

“Sim, em geral. É mais ou menos depende das pessoas.”

Como classifica o ambiente que se vive entre colegas nos CTT.

Amigável	X	Hostil	
Profissional	X	Descontraído	
Competitivo	X	De entreajuda (Já ninguém tem espírito de entreajuda)	
Negativo		Positivo (Mediano)	x
Outro _____		Tenso	
_____		Individualista	x

Uniforme

Sempre tiveste uniforme de serviço?

“Sim. Na distribuição sempre tive, na área do atendimento é recente, salvo erro a partir de mil novecentos e noventa e seis ou noventa e sete.”

E consideras útil?

“Acho que sim, é a imagem da própria empresa. Quando alguém chega a uma estação de correios sabe que quer seja em Lisboa ou no Porto os funcionários estão todos vestidos da mesma forma, embora haja uma coisa ou outra que difere estamos todos iguais.”

E consideras prático?

“Sim. Embora haja quem diga que não, principalmente as senhoras que preferiam andar com as roupas delas eu penso que é prático, objetivo e uniformiza. Há várias peças de vestuário, eu posso variar entre uma camisa vermelha ou uma camisa cinza ou uma calça de verão ou de inverno, um casaco ou um pólo.”

Motivação/Incentivos

Além do salário, que tipo de benefícios ou ofertas regulares ou pontuais é que já tiveste?

“Prémios, presentes, temos uma grande assistência médica que é algo que temos de muito bom neste momento, um serviço de saúde com uma convenção muito boa. Também tenho uniforme gratuito e nosso.”

Além disso, a moto que usavas para trabalhar era tua?

“Sim, era minha porque queria. Se o trabalhador quiser pode dispor do motociclo da própria empresa. Nesse caso não há pagamento de subsídio mas quando o trabalhador usa a própria moto já sabe que tem o subsídio de transporte.”

E prémios de produtividade?

“Sim, já recebi, normalmente com base nas vendas mas também já tive prémios com base no desempenho de funções, já tive um por excelente desempenho há muitos anos. Tenho é recebido de vez em quando prémios de vendas quando a loja atinge os objetivos em algum produto ou serviço e de acordo com a nossa prestação.”

Como carteiro?

“Não, como técnico de atendimento mas há uns anos atrás. Agora já não há prémios, não há reconhecimentos nenhuns.”

E eram prémios monetários ou presentes?

“Eram prémios monetários que podia ser uma subida de escalão do salário, um prémio pontual.”

E presentes, já recebeste alguns?

“Sim, em vales de compras, alguns presentes... “

Em que situações é que recebeste esses prémios?

“Cheguei a receber de desempenho que são aqueles que nos dão mais orgulho a meu ver. Mas agora o que recebemos de vez em quando são relativos a cumprimento de objetivos em campanhas de correio azul ou um produto qualquer. E por isso ofereciam-nos esses presentes – material de *merchandising*.”

E qual desses presentes é que preferes?

“Monetários.”

A tua empresa tem implementados objetivos e esquemas de prémios?

“Sim, tem. Quando era carteiro nunca tive prémios, só quando passei para as vendas mas agora os carteiros também vendem e recebem prémios. Creio que também são em vales de compras.”

Sabes de antemão os prémios que vais ter se cumprires os objetivos?

“Nem sempre sei. Sou informado de objetivos e cumprimento de objetivos mas muitas vezes não sou informado dos prémios se os cumprir.”

E achas que o prémio é um bom incentivo e tem influência não só no teu desempenho como no dos teus colegas?

“Não acho que isso seja um incentivo. Seria um incentivo maior uma palavra cordial e amigável de uma chefia direta. É mais incentivadora do que outro prémio qualquer.”

xi. Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar

A que superiores te devias reportar diretamente enquanto carteiro?

“Chefe de CDP – Centro de distribuição postal.”

E enquanto chefe de estação?

“Há tantos, estão sempre a mudar, mudam conforme o organograma da empresa mas a seguir é o responsável de rede que é responsável de uma rede de estações de correio. Há vários chefes de rede responsáveis por uma certa área geográfica que têm a seu cargo um número de estações de correio – vinte, trinta. Em termos geográficos pelo país fora existem vários.”

E agora, enquanto técnico de atendimento?

“É o chefe da estação, agora chama-se responsável de loja.”

De que forma e em que situações interages com os teus superiores?

“Todos os dias há essa necessidade. O chefe da estação é o superior hierárquico que está mais próximo de nós e sempre que há mudanças e dúvidas ele está lá para esclarecer. Recorro ao chefe sempre que existam situações de alterações, que não posso ser eu a resolver ou que não estão mesmo ao meu alcance. Quando nós não temos autonomia para poder gerir uma determinada situação aí é o responsável direto a atuar.”

Quando eras chefe era diferente?

“Quando eu era chefe de estação entrava em contacto com menos frequência e era através de reuniões mensais ou então por via telefónica sempre que se tratava de alguma coisa sobre a qual nós não tínhamos autonomia... Que era sobre muitas coisas.”

Fala-me dos meios de comunicação existentes dentro da empresa para comunicar com os teus superiores.

“Enquanto carteiro e mesmo técnico de atendimento é tudo a nível verbal. Enquanto chefe também era pessoalmente e por telefone.”

E se quiseses falar com outro chefe? Só podes dirigir-te ao teu chefe direto?

“Não, tem que ser tudo feito pela via hierárquica. Qualquer assunto que se tenha para tratar tem que ser sempre via hierárquica.”

E caixa de sugestões, já tiveste no teu local de trabalho caixa de sugestões para os trabalhadores?

“Já teve uma caixa de sugestões para enviar para a empresa durante para aí um ano. Eu usei mas desinteressei-me também porque nem sequer me responderam, nem sequer “Obrigado pela opinião” ou “Você tem ideias”. Além disso, passado um ou dois meses vi uma das sugestões que eu dei a ser implementada... Se calhar alguém pode ter tido a mesma ideia que eu mas a questão é que nem me responderam e afinal de contas implementaram essa sugestão.”

Achas que a tua opinião é ouvida?

“A minha opinião não interessa. Não vale a pena. Há um ditado popular que diz assim “Vozes de burro não chegam ao céu” e opiniões de arraia-miúda nunca interessam. Mesmo enquanto chefe era arraia-miúda. Quando eu digo que os objetivos eram-me impostos e não negociados eu podia dizer que para atingir determinado objetivo precisava de determinadas condições, o que me diziam logo era “Não pode ser”. Enquanto chefe eu podia implementar desde que não pusesse em causa os procedimentos ou a legislação.”

Agora é que já não? Tens que falar com o teu superior?

“Exatamente.”

E junto deste teu chefe achas que a tua opinião é ouvida? Ele implementa as tuas sugestões?

“Não.”

E que meios de comunicação existem para os teus superiores comunicarem contigo? Com que frequência se dirigem a ti?

Correio Recebo a minha folha de vencimento todos os meses e a revista Aposto. Neste momento a empresa nem um postal de bom natal nos manda, já mandou mas é a consideração que a empresa tem pelos trabalhadores neste momento.	X	Fax	
E-mail Não temos direito a correio eletrónico. Só o chefe da estação é que tem e-mail da empresa.		Telefone O chefe de estação tem telemóvel mas nós não temos e às vezes ligam-nos para o pessoal.	
Internet		Rádio	
Jornais / Revistas		Outro. Qual?	

“A única forma de comunicação que temos acesso com a empresa é pessoalmente com a chefia direta. A estrutura é muito pesada.”

A quais destes veículos de comunicação tens acesso?

Manual de acolhimento/boas-vindas		Intranet	
Revista interna (em papel)	X	Boletins / Circulares	x
Jornais institucionais Havia um jornal antigamente que vinha para a estação, não para casa. Tinha concursos, despedimentos, as colocações, concursos internos para mudança de carreira profissional e informações de empresa.	x	Visitas a outras instalações (Quando fiz formações ou estágios fomos sempre visitar outras instalações)	x
Atividades/Eventos internos		Telefone (Na empresa)	x
Reuniões (aleatórias ou periódicas) (com a chefias diretas)	X	Outro. Qual?	x
Caixa de sugestões (Atualmente não mas já existiu)		Relatórios Enquanto chefe tinha que fazer relatórios de visitas a clientes, planos de objetivos, estratégias, implementação, vendas... Agora no final do dia tenho só que mencionar a nossa receita diária. Quando há campanhas – temos sempre campanhas – podemos tentar arranjar estratégias e pensar até em potenciais clientes que podemos contactar para essas campanhas. Nós podemos abordar o cliente com ele vai à estação mas às vezes a chefia vai a outros clientes na rua.	

Tinhas algum Manual de acolhimento/boas-vindas?

“Um contratado não recebe nada, só recebe um colete a dizer CTT e aprende com outros colaboradores. Mesmo a quem entra a efetivo não me recordo de nada.”

E eventos internos com os outros trabalhadores.

“É pelo CDCR, um organismo patrocinado e financiado pelos CTT mas constituído pelos trabalhadores.”

E gostavas?

“Sim, eram momentos de descontração, de lazer.”

Que tipo de informação tem a revista da empresa?

“Não a leio muito, a informação da revista Aposto é apenas o espelho da administração, lançam cá para fora aquilo que a empresa quer que nós saibamos. Tem informação sobre eventos, inaugurações, acordos ou protocolos que a empresa fez mas no fundo são informações da empresa a nível central.”

E já apareceste alguma vez nessa revista?

“Não.”

E enquanto chefe nunca apareceste?

“Já apareci no jornal de uma localidade onde fui chefe de estação quando foi lá a inauguração dos Correios, mas na revista Aposto não, lá só aparece o que se passa mais em Lisboa.”

E sentes-te satisfeito com os meios e produtos de comunicação disponibilizados?

“Mais ou menos, acho que devíamos ter telemóvel. Se a empresa quisesse chegar a nós mais rapidamente todos nós devíamos ter telemóvel.”

E achas que os meios de comunicação interna enunciados acima contribuíram para o teu conhecimento da empresa?

“Muito.”

Diz-me qual destes meios consideras ser mais eficaz.

“O meio mais eficaz é o verbal, o contacto pessoal.”

Achas que as novas tecnologias mudaram a forma como comunicam contigo?

“As pessoas precisam de conversar na mesma, os meios de comunicação são para comunicar mas as pessoas têm na mesma que comunicar verbalmente.”

Consideras que a direção da empresa se encontra distanciada do que se passa no dia-a-dia de trabalho?

“Muito. Não sabem minimamente o que se passa no local de trabalho.”

E as chefias diretas?

“Nada. As chefias diretas não, estão no terreno connosco.”

xii. Estratégias de comunicação: face-a-face, mediada ou quase mediada

Relativamente à forma como comunicavam contigo, era mais pessoalmente ou através dos meios de comunicação?

“Sem dúvida pessoalmente. É muito mais rápido e eficaz.”

xiii. Satisfação global

Alguma vez pensaste em sair dos CTT?

“Não. Neste momento não, acho que não. Sinto-me bem no meu trabalho e no meu dia-a-dia, apesar que já me senti melhor mas gosto do relacionamento com o cliente.”

E sentes-te satisfeito com o percurso que tiveste na empresa?

“Sinto-me satisfeito e com a consciência tranquila. Foi um percurso enriquecedor.”

Atualmente, o que sentes por teres trabalhado nos desta CTT?

“Já senti mais orgulho mas ainda sinto orgulho claro. Eu queria continuar lá até à reforma mas estou a ver tudo muito negro.”

Sentes-te valorizado pela tua empresa?

“Não, neste momento não. Já me senti valorizado já. Antigamente importavam mais as pessoas, desde sempre foi, hoje não, hoje é só números e as pessoas não são valorizadas por elas, são apenas valorizadas por aquilo que fazem, pelos números... mas os números são meros números. É uma questão de atitude e hoje só importam números mas é em todo o lado, não é só nos Correios.”

Presentemente, que balanço/avaliação fazes das experiências que viveste durante o teu trabalho nos CTT?

“Positivo. De uma forma geral sinto-me realizado com o trabalho que desempenhei e desempenho atualmente.”

6.2.1 Síntese dos resultados obtidos pelo Testemunho do Trabalhador B – Rogério Marques

O entrevistado B, cujo nome adotado foi Rogério Marques, com 50 anos de idade representa a 2ª geração de trabalhadores da família Marques a trabalhar na instituição Correios de Portugal. Os resultados da entrevista aludem à experiência profissional do trabalhador Rogério Marques que se passa a sublinhar de acordo com as dimensões e categorias de análise adotadas.

O Rogério terminou o 9º ano pelo ensino normal, sendo que, mais tarde, completou o 12º ano através do Programa Nacional de RVCC – Sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências.

Relativamente ao período de trabalho nos CTT, o entrevistado entrou nos Correios pela primeira vez em mil novecentos e oitenta e três e até oitenta e sete esteve com contratos, sendo que nessa altura passou a efetivo até à atualidade.

O entrevistado passou por diversas categorias profissionais nos Correios de Portugal, como explica o seguinte excerto retirado da sua entrevista: “Inicialmente entrei como carteiro contratado, depois passei a efetivo como carteiro, mais tarde fui para técnico de atendimento ao balcão nas estações de correio, depois concorri para chefe de estação e a partir do momento que pedi exoneração do cargo fui novamente para o atendimento”. O trabalhador admite desde sempre ter tido vontade de progredir na instituição “de ter algo mais, de ser alguém e ter poder de decisão... mas neste momento cansei-me”.

Em mil novecentos e noventa e cinco o trabalhador Rogério concorreu para chefiar uma estação de correio, a nível do atendimento e vendas, onde esteve seis anos e meio. Depois disso, decidiu deixar a função para voltar para o atendimento em dois mil e cinco numa localidade de Santa Maria da Feira, até onde está atualmente. No entanto, sempre que necessário é chamado para ir temporariamente para outras estações de correio substituir colegas de trabalho.

Quando questionado acerca do motivo da sua decisão em deixar de ser chefe de estação, o trabalhador refere o seguinte: “Acho que a função que eu tinha, de chefe de estação, não me dava poder de decisão porque a hierarquia da empresa é extremamente pesada e não nos dá a possibilidade de podermos fazer uma autogestão, ou seja, nós não somos uma chefia com gestão autónoma mas estamos sempre dependentes”. Desta forma, convém esclarecer que a sua decisão não se deveu a desentendimentos com

trabalhadores na estação que chefiava mas sim com a própria instituição que, segundo ele, não lhe dava autonomia necessária para gerir a sua estação de correio.

Neste caso, e sendo filho do primeiro entrevistado, o trabalhador Rogério Marques admite que a motivação para se candidatar aos Correios veio da família uma vez que vários membros trabalhavam na instituição, sendo que alguns ainda continuam. Constatou-se a vontade de se candidatar aos Correios pela seguinte afirmação: “Assim que atingi a maioria inscrevi-me para os Correios e depois chamaram-me para o primeiro contrato em mil novecentos e oitenta e três, onde fui para carteiro fazer a receção de correio, tratamento e distribuição a tempo inteiro”. O trabalhador refere que gostava do trabalho ao ar livre e do contacto com clientes, e foi ganhar mais que no seu trabalho anterior, o que logicamente o aliciava.

Quanto ao processo de acolhimento, o entrevistado refere que consistiu essencialmente em “aprender com outros carteiros”. Quando entrou a primeira vez para os Correios, como contratado, o entrevistado refere que não fez provas nem teve formação, tendo sido o acolhimento dado a conhecer mais acima. Quanto concorreu através de concurso público para o quadro da instituição é que fez “provas preliminares de Português e Matemática. Numa segunda fase, provas psicotécnicas, numa terceira fase exames médicos, e finalmente” foi estagiar. Depois desta fase entrou “para a empresa... a efetivo”. O trabalhador reconhece o estágio como um dos momentos de formação mais completos que teve, uma vez que, segundo a sua afirmação aprendeu “tudo o que tinha a ver com a distribuição, produtos e serviços da empresa, e ainda com a área do sigilo profissional”. Depois disso, teve formação mais detalhada quando entrou para o atendimento ao balcão, mas considera que mais formação que teve foi quando passou a chefe de estação, uma vez que afirma o seguinte: “Tinha formação constante e contínua na área de informática, na área comercial, bancária e de todo o tipo dentro daquilo que seja possível”.

Relativamente ao tipo de formação que tem, o entrevistado reconheceu as reuniões com os chefes, as formações, os folhetos informativos, os breves esclarecimentos no decorrer do trabalho e mesmo o estágio. Segundo a sua experiência, e considerando as reuniões como momentos de formação e aprendizagem, ocorrem formações pontualmente, sempre que é lançado um novo produto ou serviço. Quanto às reuniões, apesar de existir uma periodicidade definida como semanal, nem sempre esta é cumprida.

Apesar de ter diariamente informação para ler, o trabalhador considera que todos têm pouca formação “e de muito curta duração tendo em conta as funções e a panóplia de produtos e serviços” mesmo quando exercia o cargo de chefe.

No que toca às aprendizagens que adquiriu com esta experiência profissional nos Correios de Portugal, o entrevistado considera que a nível financeiro deu-lhe uma situação estável e reconhece que tem sido muito frutuosa devido ao contacto com os clientes e ao facto de poderem discutir ideias e conversar abertamente.

Quanto ao dia-a-dia do trabalho enquanto carteiro, o trabalhador descreve, sem muitos pormenores, a função que desempenhou no início do seu percurso nos Correios, conforme o seguinte excerto: “Quando era carteiro tinha que me levantar cedo porque iniciava o trabalho bastante cedo. Numa fase primária quando vinha o camião fazíamos a receção e depois tínhamos que fazer a divisão do correio todo a nível de localidades sendo que cada um recebia o correspondente ao seu giro, colocava-o ordenadamente pelo percurso geográfico que iria fazer e depois saía para a sua distribuição”. Enquanto chefe de estação, o trabalhador sumariou o seu dia-a-dia como “um gestor ... o seu objetivo é estar em todo o lado, a resolver os problemas que surgem, a gerir formações, o pessoal, as reclamações, as falhas, controlar as vendas e objetivos e estar lá no dia-a-dia”. Atualmente, enquanto técnico de atendimento, define que o objetivo do seu trabalho “é a satisfação plena do cliente, ir ao encontro da necessidade que o cliente tem quando me consulta sempre tentando ver o lado da empresa, dando-lhe mais do que aquilo que ele pretende no início”.

Enquanto responsabilidades do carteiro, o trabalhador salienta a importância do sigilo profissional que consiste em “não divulgar a terceiros o que entregamos ou o seu conteúdo”. Relativamente às responsabilidades do chefe de estação, o Rogério denota algum descontentamento quando refere que “os objetivos são impostos e o chefe de estação limita-se a ter que cumprir, não pode discutir”, retratando aquilo que aconteceu quando desempenhou essa função.

Quanto às estruturas de poder na instituição, o trabalhador reconhece que nem todos os chefes são iguais e já teve chefes de todos os tipos. Desta forma, o entrevistado classifica a atitude de algumas chefias como sendo próxima, aberta a novas sugestões, comunicativa, amigável, exemplar, mas, em alguns casos, autoritária, hostil e impositiva.

Quando questionado acerca do estilo de liderança que adotou enquanto chefe de estação, o entrevistado afirma que adotou um estilo de liderança cordial, amigável, disponível e aberto ao diálogo.

Relativamente à profissão de carteiro, ao simbolismo e pertença relativamente à função que desempenhou, o entrevistado refere que “é evidente que o carteiro é a imagem da empresa, para os clientes com que eu lidava todos os dias a imagem dos Correios eram os carteiros”.

O ex-carteiro Rogério considera que o estatuto do carteiro se tem vindo a deteriorar ao longo do tempo pois, segundo ele, “um carteiro há trinta anos atrás estava ao mesmo nível do padre da freguesia ou do presidente da junta... Na altura o carteiro era alguém muito importante e respeitado”. Segundo o entrevistado, isto deve-se “à deterioração da própria empresa e das constantes alterações”, bem como ao facto de antigamente o carteiro andar muitos anos na mesma área de distribuição, o que permitia que se cruzasse com as mesmas pessoas diariamente durante muitos anos. O trabalhador afirma que o que tem vindo a afetar também a imagem da empresa e da profissão é a “A redução drástica tanto de pessoal como de estações de correio que se tem vindo a verificar nos últimos anos”.

Relativamente à questão da responsabilidade do ser carteiro, o ex-carteiro atribui a mesma importância a todo correio, pois como refere que “para um carteiro todas as cartas são importantes. O objetivo de uma correspondência é chegar ao seu verdadeiro destinatário”.

Analisando a evolução do logótipo dos Correios, o trabalhador não conhece o logótipo nº 6 e afirma que conheceu o nº 5, o que vigorava quando entrou. Considero que o logótipo nº 8 consistiu numa evolução natural face ao anterior, no entanto, o atual, o nº 9 não considera ter sido uma evolução natural o logótipo nem reconhece qual a necessidade da sua alteração.

O entrevistado reconhece o Dia Mundial dos Correios como o dia nove de outubro – O Dia da União Postal Universal – referindo que ocorrem comemorações, principalmente em Lisboa, como também se pôde verificar na análise documental.

Não consegue especificar, no entanto, quanto às vivências mais importantes, considera que aprende com o bom e o mau e logicamente o que apreende mais são os elogios dos clientes, pois, segundo ele, “Todos os dias há histórias, histórias boas, histórias más, clientes que nos elogiam, clientes que nos detestam mas isso é o nosso dia-a-dia”.

Abordando agora a questão das mudanças e os tipos de mudanças enfrentadas pelos trabalhadores, o entrevistado começa por referir no início desta temática que, sendo esta uma instituição pública (aquando da realização da entrevista), sempre que existem mudanças de carácter político, existem mudanças no Conselho de Administração o que, por sua vez, provoca mudanças no organograma da empresa, causando, consequentemente mudanças de chefes. No entanto, o trabalhador acaba por referir que, na realidade, o trabalho diário e a forma como o desempenham não altera.

Quando surgiu o código-postal o entrevistado trabalhava na estação de correio e a sua contribuição foi mais relativamente à divulgação dos códigos-postais No entanto, quem

teve mais formação foram os chefes de CDP e os carteiros porque alterou mais o trabalho deles. Este entrevistado considera que esta não foi a maior mudança de sempre mas sim o código-postal de quatro dígitos, conforme o excerto revela: “O CP7 aperfeiçoou o código-postal mas a grande alteração foi o de quatro dígitos, a divisão do país todo em código-postal”.

As mudanças que acompanhou mais, devido ao facto de estar a trabalhar na estação de correio, foi a introdução das novas tecnologias no dia-a-dia do trabalho, pois o entrevistado considera que “a nível da distribuição o carteiro continua a fazer da mesma forma que fazia há trinta ou quarenta anos atrás. Relativamente às estações de correios, o entrevistado refere que quando entrou “para o atendimento nem computadores havia, era tudo feito manualmente”. No entanto refere que, atualmente, têm máquinas que não tinham anteriormente, como por exemplo “máquinas de impressão de vales, máquinas recibadoras, etiquetadoras, de impressão”.

O entrevistado fala também do surgimento da plataforma informática NAVE e considera que teve muita formação neste sentido. No entanto, apesar de admitir que as novas tecnologias vieram facilitar o trabalho diário, considera que estas vieram também eliminar postos de trabalho, e, nomeadamente quando surgiu o correio eletrónico passou a divulgar-se demasiada informação.

O entrevistado relembra o surgimento da plataforma informática NAVE que trouxe o correio eletrónico aos CTT e considera que tornou o envio da informação logicamente mais rápido. No entanto, apesar de admitir que as novas tecnologias vieram facilitar o trabalho diário,

Após a abordagem sugerida, por parte da entrevistadora, de certas mudanças estudadas na análise documental, e devido à necessidade de conhecer se o trabalhador salientava mais mudanças para além daquelas que foram referidas, este respondeu que não se recordava de nenhuma em especial uma vez que “a evolução é uma evolução gradual” e as mudanças não são de um dia para o outro, ou seja, as mudanças vão surgindo pelo que tem que haver uma adaptação.

Relativamente à transmissão e implementação das mudanças, segundo o entrevistado, estas circulam internamente “através de informações de serviço, de boletins oficiais ou comunicados”. Considera que por vezes podem discutir e trocar ideias, no entanto, “quando as mudanças nos são comunicadas não há que discutir mas relativamente aos procedimentos é diferente”. Segundo o entrevistado Rogério, sempre que é lançado algum produto ou serviço é emitida uma informação de serviço que circula internamente de forma a esclarecer os próprios trabalhadores.

Quanto à comunicação entre colegas, o trabalhador reconhece que atualmente se vive um ambiente amigável, profissional, competitivo, positivo e individualista, sendo que as oportunidades de convívio de que dispõe são as patrocinadas pelo CDCR ou pelos próprios trabalhadores, como por exemplo no Natal ou outro tipo de convívios.

Enquanto foi chefe reconheceu que anualmente existia um convívio, particularmente caracterizado por “um encontro de rede, encontro das chefias a nível nacional mas não há com os outros trabalhadores”.

Quando questionado acerca de benefícios que usufrui além do salário base como questão de motivação, o trabalhador Rogério Marques reconhece “prémios, presentes” e ainda “uma grande assistência médica que é algo que temos de muito bom neste momento”, ainda que descontem para usufruir desse que pode ser considerado um seguro de saúde.

Relativamente a prémios baseados no desempenho, o trabalhador Rogério refere que existem prémios essencialmente “com base nas vendas mas também [...] com base no desempenho de funções, salientando que já teve um prémio “por excelente desempenho há muitos anos”. O trabalhador refletiu orgulho no prémio de desempenho que recebeu, no entanto, também alguma amargura devido ao facto de atualmente as coisas já não serem da mesma maneira, pois, segundo ele, “agora já não há prémios, não há reconhecimentos nenhuns”. Nas vendas, o trabalhador refere que tem objetivos de vendas mas não sabe de antemão qual será o prémio se estes forem atingidos, apesar de muitas vezes existir prémio.

De forma a compreender os fluxos de comunicação existentes na instituição Correios de Portugal, quanto à comunicação descendente, o entrevistado refere que o seu superior direto atual é figurado pelo chefe de estação, que entra em contacto consigo diariamente e pessoalmente ou então por via telefónica. Quanto ao tempo em que foi chefe de estação, o trabalhador afirma que entrava em contacto com os seus subordinados da mesma maneira, no entanto, o seu contacto com os seus superiores, uma vez que não estavam presentes na estação onde trabalhava, fazia-se por via telefónica sempre que necessário, pessoalmente através de reuniões mensais e, mais recentemente, através de correio eletrónico.

Quando questionado acerca do assunto, o trabalhador afirma que já teve caixa de sugestões para os trabalhadores no local de trabalho apenas durante um ano e ainda que a utilizou mas se desinteressou. Depois de ter tentado compreender o porquê, o mesmo afirmou que não obteve qualquer resposta, além de que, mais tarde viu implementadas as

suas ideias, tendo ficado sem perceber se a sua sugestão foi útil nesse sentido ou se a ideia também terá surgido de outra pessoa.

O entrevistado expressa bem o que sente relativamente ao valor que lhe é atribuído pela instituição, conforme o excerto que se segue: “Numa estrutura como esta empresa a arraia-miúda quase não tem significado, quase não tem expressão”.

Curioso verificar que enquanto carteiro o trabalhador afirma nunca ter recebido prémio, contrariamente ao que se passa atualmente, em que os carteiros como também fazem vendas, recebem prémios.

Os meios de comunicação que o trabalhador reconhece existirem na empresa são a revista interna Aposta, o jornal da empresa onde divulgam concursos públicos, reuniões, contacto telefónico, sendo que reconhece que visitou outras instalações, nomeadamente durante o estágio.

Relativamente à opinião do entrevistado acerca da revista interna Aposta que ganhou diversos prémios de comunicação institucional, o Rogério refere que esta “é apenas o espelho da administração, lançam cá para fora aquilo que a empresa quer que nós saibamos. Tem informação sobre eventos, inaugurações, acordos ou protocolos que a empresa fez mas no fundo são informações da empresa a nível central”. É com alguma mágoa que o entrevistado refere que já apareceu num jornal local aquando da abertura de uma estação de correio mas nunca na revista Aposta.

Uma sugestão que o trabalhador faz é que todos os trabalhadores deveriam ter telemóvel, e fá-lo devido ao facto de ter verificado uma necessidade frequente em ser contactado, principalmente quando se encontra fora do seu horário de trabalho ou da estação ao qual se encontra agregado.

Relativamente ao conhecimento do dia-a-dia de trabalho por parte da direção da empresa, o trabalhador considera que estes se encontram muito distanciados e, segundo ele, “Não sabem minimamente o que se passa no local de trabalho”, contrariamente ao chefe direto que tem conhecimento porque trabalham todos em conjunto. No entanto, e como foi referido anteriormente, os chefes de estação não possuem autonomia para tomar certas decisões, o que dificulta a sua atuação no caso de pretenderem contestar decisões superiores.

Quanto à sua opinião acerca do meio de comunicação mais eficaz, o trabalhador não hesita em afirmar que “o meio mais eficaz é o verbal”. Além disto, o trabalhador Rogério refere que “os meios de comunicação são para comunicar mas as pessoas têm na mesma que comunicar verbalmente”.

Por fim, e quanto à satisfação profissional que sente pelo seu percurso, o trabalhador confessa que nunca pensou em sair dos Correios e que se sente bem na sua profissão atual apesar de reconhecer que já sentiu mais orgulho. Relativamente à sua continuação na instituição o trabalhador afirma o seguinte: “Eu queria continuar lá até à reforma mas estou a ver tudo muito negro... Antigamente importavam mais as pessoas, desde sempre foi, hoje não, hoje é só números e as pessoas não são valorizadas por elas, são apenas valorizadas por aquilo que fazem, pelos números... mas os números são meros números”.

De salientar que este trabalhador nem sempre terá sentido o mesmo que referiu nesta entrevista, no entanto, tendo passado por diversas funções na empresa permitiu-lhe vivenciar diferentes experiências no âmbito institucional e construir as conclusões que agora expressou.

6.3 Transcrição do Testemunho da Trabalhadora C – Maria Marques – recolhido pela entrevista

De seguida será apresentada a entrevista realizada no dia 23 de abril de 2014 à entrevistada C, Maria Marques, trabalhadora nos Correios de Portugal com interrupções desde 1984 até à atualidade.

A entrevistada C integra a 2ª Geração da família Marques na instituição e a sua experiência já conta com 25 anos de trabalho nos CTT na profissão de carteira.

No quadro que se segue encontra-se informação básica relativamente à entrevistada, à sua profissão e ao seu vínculo atual com a instituição no sentido de contextualizar a entrevista que se segue:

Quadro 6 – Informação básica da entrevistada C – Maria Marques

Identificação Trabalhador	Maria Marques
Idade	53 anos
Grau de escolaridade	4º ano (1º Ciclo do Ensino Básico)
Período-alvo de estudo	1984-1985 1990-2012
Cargos ocupados na instituição	Carteira
Situação atual	Carteira nos CTT

Antes de realizada a entrevista foi questionada a entrevistada se autorizava a sua gravação e só após autorização é que se procedeu à mesma.

Identificação do Sujeito alvo em Estudo

i. Sexo e Idade

“Maria Marques, 53 anos, trabalhadora dos Correios de Portugal no período de 1983 a 1986 e de 1990 à atualidade [2014].”

2ª Geração da Família Marques na instituição, uma família de trabalhadores dos Correios de Portugal.

ii. Formação académica

Qual o grau de formação que completaste?

“Fiz o quarto ano e fui trabalhar.”

Sistema de Comunicação Institucional e Experiência

i. Período de trabalho nos CTT

Qual o período de tempo em que trabalhaste nos Correios?

“Entrei a primeira vez em mil novecentos e oitenta e três, mas como tive uma interrupção de uns anos, voltei aos Correios como assalariada em noventa, mas só passei a efetiva em noventa e cinco.”

ii. Categoria Profissional

Quais as categorias profissionais por que passaste nos Correios?

“Sempre fui carteira desde que estou nos Correios. A diferença é que no início era assalariada e depois passei a estar como efetiva.”

Tiveste oportunidades de progredir dentro da empresa? Era algo que ansiavas desde o início?

“Não. Quer dizer, já me apareceu-me essa oportunidade só que não me interessava. Para já não tinha... habilitações literárias – só tenho o quarto ano. Era preciso o nono ano. Mas o meu objetivo desde que fui para os Correios era só ser carteira, é o que me interessa é ser carteira é aquilo que eu gosto. Não me interessa mais nada ali no Correio.”

iii. Entrada/Acolhimento nos Correios

Que experiências profissionais tiveste antes dos Correios?

“Trabalhava como gaspeadeira de calçado. Primeiro trabalhei como engarrafadeira de vinho do Porto dos dezasseis aos vinte anos, depois trabalhei nos sapatos e só depois é que vim para os correios.”

E nessa altura gostavas do teu trabalho como gaspeadeira ou não?

“Não não. De ser engarrafadeira gostei mas agora de trabalhar nos sapatos não – detestei! Não me dizia nada. O meu pai teve uma sapataria, fazia calçado e eu detestava quando ia para lá. Gostava mais do outro porque era muito mais dinâmico e era uma coisa que eu gostava de fazer. Tudo o que precisava de fazer era lavar garrafas, engarrafar o vinho, carregar camiões. Adorava fazer isso tudo. Era um trabalho tão dinâmico, andava para trás e para a frente. Desde sempre gostei de trabalhos dinâmicos e gaspeadeira não gosto porque era quase sempre sentada.”

Tinhas uma vida estável a nível financeiro?

“Ai estava mais ou menos porque eu estava a efetiva na fábrica de calçado do meu tio mas estou muito melhor agora.”

Foi então trocar o certo pelo incerto, não é?

“Sim, foi. Mas nessa altura eu também não estava bem. Na altura havia muita oferta no calçado e também por isso é que eu tentei. Se não conseguisse nos correios ia para os sapatos outra vez.”

Porque é que decidiste ir para os Correios?

“O meu marido já trabalhava lá e eu gostava do trabalho. Inicialmente, em mil novecentos e oitenta e três trabalhei dois contratos de meio ano e gostei muito até porque naquela altura era a pé... Nessa altura o meu giro era numa localidade de Santa Maria da Feira mas fazia vários giros, um mês ou quinze dias para cada giro. Renovei por mais três meses, depois vim para casa e depois fiz mais dez meses. Saí em noventa e seis porque entretanto o meu marido foi colocado em Aveiro quando entrou a efetivo e eu fui ter com ele. Por acaso queriam renovar comigo mas o meu sogro é que não me disse. Eu fui para baixo para Aveiro e o chefe disse ao meu sogro para eu ir e ele é que disse que não podia porque estava em Aveiro. Se ele me tivesse dito para eu vir eu vinha porque eu não queria ficar sem trabalho e tinha casa aqui. Depois só passados sete anos é que tornei a ir para os Correios.”

Como é que foi a tua entrada na instituição?

“Depois de vir de Aveiro não concorri logo para os Correios. Fui trabalhar para os sapatos, só que a certa altura chateei-me lá com umas pessoas na firma e não gostei. Disse ao meu marido se podia ir para os Correios, ele disse que não, que ele estava a efetivo lá e eu estava numa fábrica também a efetiva... mas na altura o chefe precisou de um assalariado e pediu-lhe se eu não queria ir para os Correios. Ele até disse: “Ai isso quer ela, já está farta de me chatear” – fui tirar a carta e tudo... a carta de mota. Entrei em noventa como assalariada, fiz contratos até noventa e cinco e nesse ano entrei a efetiva. Eu adorava quando era a pé, agora ando de mota mas eu adorava era andar a pé. É muito mais saudável – quando fui os primeiros dois anos adorei – emagreci quinze quilos em três meses. Já andei em diversas localidades do município mas agora estou fixa numa localidade de Santa Maria da Feira. Sempre fui carteira mas já andei com a carrinha... agora é que nem tanto.”

E quando soubeste que tinha entrado, o que sentiste?

“Fiquei contente. Era o que eu queria há muito tempo só que na altura demorei muito tempo a entrar porque tive um problema de saúde e eu pensava que ficava mal. Tanto que colegas que entraram depois de mim têm um número mecanográfico mais baixo que o meu e começaram a trabalhar depois de mim só que eu fui a última a ser proposta a efetiva.”

Sentiste-te bem-vinda nos CTT?

“Sim.”

Como é que foste recebida na instituição?

“Foi bom, fui muito bem recebida. Nunca tive qualquer problema. Foi logo para ir trabalhar. Andei dois dias com o carteiro a aprender. Antigamente tínhamos que ir dois dias para ouvir e aprender com o carteiro mas agora não. Quando eu entrei, tive carteiro que me ensinava e punha indicações nas cartas, era por lugares e por nomes. Agora não, agora é ruas e números. Naquela altura não, por acaso tive um colega que foi espetacular. Eu não decorava nome nenhum, eu perguntava, ele dizia-me por sinais e eu pelos sinais que tinha nas cartas entregava-as logo na casa certa. Arranjava-me o correio e depois explicava-me. Eu perguntava “Senhor Silva, onde é que é esta caixa?” e ele “É a primeira, é a segunda, é em cima do muro, é na porta, é a porta fronha, é a terceira a seguir”. Foi um giro onde eu nunca aprendi nenhum nome, tava tudo muito bem explicado. Estive em localidades que não gostei tanto e foi mais difícil porque o carteiro não ensinava. Eu pegava no correio e como dizia por lugares eu tinha que perguntar nas lojas e depois perguntava às pessoas onde elas viviam. Era terrível fazer uma localidade onde estive também no município de Santa Maria da Feira.”

E hoje em dia?

“Nós mesmos é que temos que ensinar os colegas. Pagar um vale ao domicílio, por exemplo, ninguém ensina a fazer isso. Nós é que quando chega um assalariado dizemos: “Olha, tens que levar isto, pedir para assinar, pedir o bilhete de identidade e tudo”. Eles não dão formação. Mas agora ainda é mais rápido, não temos hipótese. É ouvir o carteiro de manhã a dizer: “Vens por aqui, por aqui e por aqui” e está. Agora pegamos no correio que está no móvel e está pronto para andar para a frente.”

Mas explicaram-te alguma coisa na altura sobre os produtos e serviços que existiam?

“Não, só aprendia com aquilo que me ia passando pelas mãos. Com o tempo é que ia aprendendo as coisas.”

Conheces bem a história dos Correios? Compreendes a missão e os objetivos da empresa?

“Sim, quando entrei já conhecia.”

Como tomaste conhecimento disso?

“Foi através da revista e dos meios de comunicação dos Correios mas uma mais-valia para mim foi o meu marido porque no fundo foi ele que me ensinou. Quando eu fui para lá ele já lá andava e foi ele até quem me apoiou mais.”

iv. Aprendizagem profissional em serviço

Em que consistiu o recrutamento para os CTT?

“Na altura não fiz exame nem entrevista. Só depois de entrar a efetiva é que fui fazer estágio. Quem nos ensinava e dava as informações quando íamos substituir alguém eram mesmo os colegas... como se entregava uma carta, como se passava um aviso, como se fazia uma cobrança. Os próprios colegas é que nos davam essa formação. Acho que até é muito mau porque quando nós entramos para o correio temos muito pouca formação.”

E então quando entraste para o quadro, que tipo de formação tiveste?

“Deram-me formação mas depois foi ensinar-me aquilo que eu já sabia. Já tinha experiência mas claro que há sempre qualquer coisa que nos falta, há sempre qualquer coisa que não temos a atitude correta. Por exemplo, eu não sabia que a pessoa podia recusar receber a carta, por exemplo eu chego a tua casa e a tua mãe não quer receber a tua carta. Não pode mas se for a própria pessoa pode recusar. Por exemplo só lá é que eu soube isso. Por exemplo eu chego lá com um registo a tua casa, a tua mãe não assina “Não quero”, eu tenho que tirar aviso e deixar na caixa de correio. Só se fores tu mesma é que podes recusar e eu não sabia. Quem me dissesse isso eu recusava. Soube isso mesmo só quando tive formação. Por acaso eu nunca tive grandes problemas nisso, nenhum caso específico nisso mas tive colegas que tiveram.”

Como é que te dão a conhecer novos produtos e serviços?

“Sim. Agora já temos o briefing, que é uma reunião de grupo que há todas as semanas e começou para aí há um ano e meio. No briefing falam da qualidade do serviço, dos erros que fazemos e da vida do correio. Ali dão mensagens, falam de produtos e serviços novos. Mas há uma coisa muito má nisto tudo porque temos tem que assinar presença e às vezes assinamos mesmo quando não estamos presentes. Depois eles vêm com aquilo tudo para assinarmos e nós assinamos em como estivemos no briefing e não estivemos... e o briefing é uma formação. Isso é que está mal. Antigamente o chefe dava cinco mensagens à equipa semanalmente que era desejar bom trabalho, eram palavras de motivação em mensagens que estavam afixadas mas como nem sempre nos íamos ler o chefe começou a lê-las e depois a empresa começou a incutir que tinha que se reunir... Foi então que começou o briefing que é onde se fala dos objetivos da empresa, dos serviços e do trabalho diário.”

Das opções seguintes, refere que tipo de formação tiveste:

Conferências	X	Reuniões com chefes (briefing)	X
Cursos (sobre produtos na estação)	X	Folhetos informativos/circulares (entregues no CDP)	X
Esclarecimentos no decorrer do trabalho	X	Outro	

Com que frequência?

Sempre que era lançado um novo produto/serviço	X	Periodicamente (Dantes era ocasionalmente)	x
Outro		Pontualmente	

Sempre consideraste a formação adequada face às necessidades que viria a ter no trabalho?

“Não, desde sempre achei que nos tínhamos pouca formação.”

E agora, achas que estão a melhorar?

“Sim, agora estão a melhorar. Agora estão a exigir mais e estão a melhorar nisso mas que tivemos muito pouca formação tivemos. Eu sempre achei isso. Para aí de há cinco anos para cá é que começaram a dar mais formação. Quando começou a haver a privatização, ou melhor, a vir a concorrência.”

Que aprendizagens consideras ter adquirido com a tua experiência nos Correios?

“Aprendemos todos os dias, a gente está sempre a aprender. Todos os dias aprendo coisas com as próprias pessoas com quem convivo. Na entrega do correio aprendemos muita coisa, vemos muita coisa... Ao entregar há sempre pessoas que vêm contar histórias, nós que vamos todos os dias a casa das pessoas é que vemos o que se passa. Agora nem tanto porque já não temos tanto tempo para dar atenção às pessoas mas por exemplo a nível de pobreza eu via muita coisa. Quando entregava os vales entrava em casa das pessoas e as pessoas desabafavam comigo mas agora já não é assim e as pessoas também fecham-se mais. Além disso, agora já não entregamos tantos vales ao domicílio porque as pessoas mandam para o banco e assim já cai na conta. No meu giro tenho muito menos vales do que tinha antigamente porque as pessoas mandam para o banco de pouco a pouco. Tinha uma pessoa que quando ia de férias até queria que eu ficasse com o vale dela mas eu sempre disse que não... não posso ficar com o dinheiro de ninguém e teria que fazer uma falsa assinatura. Não, isso não.”

v. Organização do trabalho e poder

Como é a organização do trabalho diariamente?

“Agora pego às sete e trinta, chego lá sempre às sete, às sete horas estou lá. Vou mais cedo meia hora que é para tomar café com os meus colegas. Depois vou buscar o meu correio que já está dividido que agora já não faço a divisão, o que dantes fazia. Agora tenho colegas que entram mais cedo para fazer a divisão do correio. Eu muitas vezes faço os apartados, faço os apartados de várias localidades e meto no meu giro. Ponho aqui, como tens na fotografia [aponta para a fotografia do móvel de divisão de correio mais recente – móvel nº2] meto no móvel até às nove e meia. Por norma eu recebo duas ou três cassetes com o correio... eu só tenho que o tirar e meter no móvel direito porque nem sempre vem direito. Mas daqui a algum tempo eu nem vou tocar nesse correio porque ele virá nas cassetes, e eu só vou ter que o amarrar e ir direta para a rua. Só vou ter que arranjar o correio azul, os volumosos e registos à parte daquele que vêm do Porto. Depois chega às nove e meia meto no saco por ordem do giro, do percurso, amarro e vou para a rua. O correio ainda vem muito mal dividido por causa dos códigos de barras e isso. Quantas vezes vêm as mesmas ruas para freguesias diferentes só que como não vem tudo completo, nós é que temos que detetar esses erros. Mas parece que vão melhorar isso porque eles agora andaram a fazer remodelações, a arranjar os giros e ficaram de fazer outra organização e dizem que virá mais direito. Fizemos algo mais específico para reduzir os erros. Nessa altura já não vou pegar às sete e meia... se calhar só às oito e meia. Como já não tenho que preparar aquele correio vamos começar a pegar mais tarde quando isso acontecer – pelo menos é o que o meu chefe diz. Quando acabar vou entregar o saco – quando acabar – lá para as quatro e vinte. Também entrego as contas, entrego os registos, cobranças e o que não for entregue.”

E qual o meio de transporte que utilizas para entregar cartas?

“Primeiro era a pé, cheguei a fazer vinte e dois quilómetros, foi o giro maior que fiz a pé. Nessa localidade andava a pé porque os giros eram todos feitos a pé que tinham fecho de malas a tarde. Noutras localidades que nunca tiveram fecho de malas os giros já têm mais de quarenta quilómetros. Depois mudei para a mota porque foi imposto que o giro era para fazer de mota e era muito grande para fazer a pé. Atualmente faço cinquenta e dois quilómetros e ando de mota desde noventa. Agora gosto de andar de mota mas se o meu chefe me dissesse agora “Oh Maria, tens ali um giro de dezassete quilómetros para andar a pé” eu preferia.”

Como é que é o espaço e as tuas condições de trabalho?

“Trabalho com isto para dividir o correio. [Aponta para a fotografia do móvel de divisão de correio mais recente – móvel nº2] É adequado. Agora para trabalharmos é melhor assim porque dantes passávamos muito as cartas pelas nossas mãos. Eu pegava num maço de correio e dividia-o para distribuir... O que eu faço agora em duas horas antigamente precisava para aí quatro. Além disso, eu só preciso das cartas e dos modelos onde aponto os registos, os avisos para avisar uma carta ou uma cobrança que não entregamos. É só isso que é preciso.”

Quais são as tuas responsabilidades?

“Agora as minhas responsabilidades são eu chegar ao CDP, pegar no meu correio e organizá-lo no móvel e depois quando acabar de fazer isso vou buscar os registos e as cobranças para me organizar antes de ir para a rua distribuir o correio. Essas são as minhas funções.”

E relativamente a objetivos, como funciona?

“Não tenho objetivos. É assim, eles impõem-nos que temos que fazer vendas e o chefe até disse que quem fizer menos vendas são aqueles que saltam mais do giro e até de CDP. Ao dizerem isso temos que vender. Se eu puder estar sempre no meu giro é muito melhor. Eu tenho cinquenta e três anos, há mais novos do que eu mas não sei até que ponto o fariam.”

Conta-me como é a relação com as chefias, de que forma o teu chefe te motiva a trabalhar. Dos locais onde trabalhaste as relações entre as chefias e os trabalhadores eram iguais?

“A relação que tenho atualmente é normal. Nem sempre tive o mesmo chefe e as formas de agir deles são diferentes. Houve um chefe com quem eu mais gostei mais de trabalhar que era chefe de estação e dos carteiros. Acho que era uma pessoa espetacular. Este também é, não vou dizer mas é muito exigente, é uma pessoa que muitas vezes nem parece que foi carteiro. Ele já foi carteiro e desistiu só que agora diz que ser carteiro é muito fácil mas quando ele foi carteiro até se perdeu... mas nem sempre se põe na pele do carteiro. Não é fácil.”

Agora então tens uma relação menos boa com este chefe?

“Sim mas tenho que aceitar, é meu superior, é o trabalho dele e tenho que o respeitar.”

Em que medida é ouvida a tua opinião?

“Nem sempre é ouvida mas às vezes fico em dúvida se aquilo lhe terá sido imposto ou não. Porque por exemplo, relativamente aos móveis onde pomos o correio... Eu tenho cinco móveis iguais a este [aponta para a fotografia do móvel de divisão de correio mais recente – móvel nº2] mas sei que noutras localidades eles têm quatro. Ele diz que é relativo

mas eu não acho que seja. Acho que o meu giro está grande mas ele diz que não. O que é que eu hei-de fazer? Tenho que o fazer.”

E como definirias a atitude das chefias perante os trabalhadores?

Motivadora (mais ou menos, há de tudo, satisfaz)	x	Distante	
Próxima	x	Autoritária	
Aberta a novas sugestões	x	Participativa	x
Desmotivadora		Compreensiva	
Comunicativa	x	Conservadora	x
Amigável		Exemplar	
Profissional	x	Hostil / Agressiva	
Fechado a novas sugestões (este chefe)	x		

vi. Profissão de carteiro

A profissão de carteiro como o mensageiro representa o símbolo da instituição e é uma profissão muito antiga e com muita história.

“O carteiro é a imagem da empresa.”

O que representa para ti seres carteira?

“Para mim? Já representou muito mais. Nós agora estamos muito mais ausentes e distantes das pessoas e antigamente era como se fôssemos da família. Agora não. Sou do tempo em que as pessoas consideravam-nos como família. Agora já não temos tempo para fazer nada, antigamente tínhamos tempo mas agora somos máquinas de entregar correio. Já cheguei a entregar quase duzentos vales ao domicílio por mês, hoje não consigo. Ia a casa das pessoas, à cama por causa das pessoas acamadas, ia a todo o lado. Quando andei numa localidade de Santa Maria da Feira não ia porque havia lá a estação de correio. Noutra não tinha estação por isso os vales eram quase todos ao domicílio. Para aquelas pessoas eu era quase da família, eu sabia de tudo, sabia quem era a mãe, o filho... Eu lá entregava todas as cartas registadas porque eu sabia onde é que estava a mãe, o filho... Eu ia ao café ou ao trabalho se fosse preciso. Quando vim para esta localidade onde estou agora isso mudou, as pessoas já não tinham essas intimidades. Quando cheguei aqui foi um impacto. Porque as pessoas não aceitavam certas coisas. Por exemplo, notei que numa localidade diziam “Pede à vizinha ou pede ali que eles assinam” mas na outra não... toca-se, tira-se aviso e anda-se... E na primeira localidade onde estive não era assim, eu era a menina, durante muitos anos senti muita diferença... Agora já estou habituada, já conheço, já me habituei aonde estou... Mas olha que um familiar meu na mesma situação também

não gostou. É assim, aqui há quem goste de mim e quem não goste mas a maior parte gosta. Mas também eu nunca fui nem malcriada nem antipática. Eu a entregar o correio sou simpática para toda a gente. Mesma já me disseram que não sabem como é aturar certas pessoas. Eu posso até ter razão mas nunca tenho razão à frente do cliente, peço sempre desculpa... Por acaso aqui há dias tive uma reclamação no correio mas a senhora que por acaso já me conhece foi reclamar mas pensava que não era eu. Eu toquei, ela não me atendeu, tirei aviso e ela veio reclamar aos correios e a dizer que eu não toquei. O chefe foi atender e disse: Isso foi a Maria e a senhora só disse “Não pode ser a Maria, ela toca sempre”... Ele foi lá dentro ter comigo e disse “Está aqui uma senhora a dizer que deixaste lá um aviso e não tocaste” e eu “Toquei e coleí o ouvido à campainha e ela não me atendeu” mas o chefe também me disse “quando eu vi que foste tu”... e já não reclamou mais. No dia seguinte fui a casa da senhora e disse-lhe “Desculpe. Eu toquei aqui, pus o ouvido colado a campainha e ninguém me atendeu”... E depois ela lá disse que realmente disse que quando tocaram a campainha ela achou que era outra pessoa e não atendeu. Mas vê, ela até compreendeu... Podia fazer uma reclamação mas não fez porque até o chefe disse “É a Maria” até porque eu no aviso ponho mesmo Maria. Quando eu entrei começaram eu punha uma rubrica e começou a haver problemas que não conheciam a minha assinatura e sei que houve uma reclamação e ninguém reconhecia assinatura e então a partir daí assino o meu nome... O que eu quero dizer é que não sou capaz de ser antipática e depois eu até falei com a senhora e ela até me pediu desculpa, ela disse “Oh Maria, desculpa se eu te causei algum problema” e eu “Não, porque afinal tu até acabaste por não fazer nenhuma reclamação”, e ela “Não porque quando ele me disse que foste tu eu achei impossível”... E foi assim porque ela conhecia o meu trabalho. “Muita gente diz que o carteiro não toca, eu fico furiosa quando as pessoas dizem “Eu estava” e eu digo “Eu não disse que não estava, digo que não atendeu... Eu não estou a dizer que entrei em sua casa para dizer que você não estava mas ponho lá não atendeu”. Eu só digo “Onde você estava não sei”.”

De que forma as pessoas a quem entrega cartas te vêm?

“A mim... eu sou simpática, não tenho qualquer problema... Acho que me vêm como uma pessoa prestável e simpática mas desde que começou a ser este sistema as pessoas até me dizem “Agora andas sempre cheia de pressa, sempre a correr”.”

Levas cartas importantes aos seus destinatários. Sentes essa responsabilidade?

“Todas são. Todas são importantes. Para mim as cartas são todas importantes. Às vezes as pessoas dizem assim “Uma carta não presta” mas eu digo que para mim realmente não presta mas para o cliente pode ser muito importante. Têm de ser tratadas

todas da mesma maneira. Claro que há cartas que tem de ser tratadas... por exemplo uma carta registada a pessoa tem que assinar e tudo mas as cartas são todas importantes, para mim não há diferença nenhuma.”

Gostas de ser carteira?

“Claro que sim. Eu fui sempre carteira, nunca fui mais nada. [risos]”

Conta-me o que pensas da evolução dos logótipos dos CTT. Qual aquele que gostas mais e que te traz mais memórias?

“Estes são do meu tempo [logótipo nº 8 e 9], este também é quando eu entrei a primeira vez [logótipo nº 5] mas este já não [logótipo nº 4]. Para mim o mais bonito é este [logótipo nº 5], o primeiro desde que eu entrei. É o que me lembra mais o correio. Para mim o símbolo do correio é mesmo este. Também se calhar é por ser o primeiro que eu encontrei...”

Olha aqui o mensageiro antigo a cavalo tocava a corneta. Também tocaste a corneta?

“Sim, não gostava de tocar aquilo [risos] mas para mim também foi pouco tempo. Quando fui a primeira vez para os correios, no meu primeiro giro tocava a corneta. No primeiro dia que fui perdi-me porque não levava a corneta e as pessoas não me ligavam nenhuma. Não havia ruas nem números, era por lugares e as pessoas estavam habituadas à corneta. No outro dia levei a corneta e nunca mais me perdi porque apareciam sempre pessoas que ouviam a corneta do carteiro vinham a correr. Quando andava a pé levava a corneta mas especialmente em certas localidades porque havia localidades antigamente em que tinha que ser só assim senão não nos safávamos mesmo, porque as pessoas só identificavam o carteiro pela corneta. Hoje em dia toco na mota quando uma pessoa não tem campainha ou assim. Quando há campainhas nos apartamentos eu não toco na mota mas se há uma casa que não tem campainha eu toco claro.”

Como é que foi celebrado nos CTT o ano nacional do carteiro em 1996?

“Olha esta prenda que eu recebi dos correios, foi a 1ª prenda que eu recebi dos correios [mostra uma garrafa de vinho]. Nesse ano falavam muito connosco, foi o ano melhor. Era o ano do carteiro, foi quando nos deram prendas, como por exemplo a garrafa e um cinzeiro, e também mandavam várias cartas... Agora não, não fazem nada. Na altura mandavam-nos várias cartas a dar valor aos carteiros porque o carteiro esteve um bocado esquecido e a partir dali já nem tanto. Na altura não davam assim muita importância ao carteiro... só depois é que viram que realmente o que dava valor a esta casa era o carteiro. Mas dantes diziam que não, que eram os EMS's, que eram as cobranças. Eles viram que o carteiro era a mais-valia da empresa porque o carteiro vai a casa da pessoa. Eles agora começaram a insistir connosco para vender produtos dos correios – filatelia, selos, telemóveis – porque nós vamos a casa dos clientes mas só que nós não temos tempo.

Agora não temos tempo mas quando tínhamos mais tempo perguntava se as pessoas queriam quando vieram os telemóveis dos correios... Eu falava e cheguei a vender. Já vendi para aí uns dez desde que vieram os telemóveis... Ou mais até. Vendo também filatelia e já vendi vários livros de selos.“

E como é que é celebrado o dia do carteiro nos Correios?

“Olha, já não se celebra nada há muito tempo mas eu nunca fui a nenhuma celebração.”

Não? E quando se celebrava, como era?

“Falavam disso apenas, o chefe mandava uma mensagem, mais nada. Agora nem tanto mas antes ainda nos davam mensagens na estação nesse dia. Foi mais nesse ano e passados três ou quatro anos continuaram. Começaram a celebrar o dia dez de outubro nesse ano de mil novecentos e noventa e seis. Eu lembro-me que foi porque quando recebi a primeira vez foi nesse ano, antes desse ano não recebi nada nem me apercebi. Eu sempre recebi poucos brindes mas o meu marido recebeu mais por estar lá há mais tempo e como também estive a trabalhar no EMS, no longo curso.”

vii. Vivências mais significantes

Já me contaste algumas histórias mas há alguma história que te tenha ficado na memória por algum motivo em especial?

“São tantas histórias todos os dias... Assim alguma em especial... Deixa-me ver... Eu era tão bem-recebida, tão bem acarinhada pelas pessoas. E mesmo as pessoas fora do giro sempre que me viam na rua conheciam-me e diziam que eu era a menina bonita deles. Lá numa localidade de Santa Maria da Feira sempre que os carteiros me iam substituir até ficavam com ciúmes que as pessoas diziam que eu era a “menina boa”. Também quando eu fui para lá o giro era feito por dois carteiros, o meu marido e por outro carteiro, mas depois o teu marido foi para o EMS+ e o outro carteiro teve muitas dificuldades na parte do meu marido e nunca se adaptou muito bem. Quando eu fui para lá o meu marido ensinou-me a parte dele e foi isso que encantou as pessoas que achavam que eu era esperta mas eu dizia “Eu não sou esperta, eu não sou melhor que o outro, eu tenho é um professor em casa”. Disse sempre... Nunca fui superior a ninguém mas o meu marido é que me explicava. Eu sentia que na parte dele tinha dificuldades mas não era nada que se parecesse com o que ele tinha porque a parte dele eram lugares pequeninos e do meu marido eram lugares grandes, era mais difícil mas ele foi-me explicando em casa. Ao princípio tive uma senhora que reclamou. Lá por acaso até tenho uma história negativa com uma senhora que viviam num lugar mas já tinha vivido noutro e tinha um nome igual ao de uma senhora que vivia no lugar onde ela viveu anteriormente... Ou foi uma baixa ou

um abono que eu entreguei no lugar errado porque era o que vinha na carta e como os nomes eram iguais. Como dantes se ia levantar os abonos e as baixas às lojas e a senhora da loja pagou, ela reclamou que não recebeu isso mas conseguiram ver que receberam naquela loja. Ela reclamou muito comigo, foi fazer queixa de mim a polícia e tudo mas não tive culpa nenhuma, entreguei bem. Era o nome igual e eu não tinha que saber que uma senhora tinha abono e outra não. As pessoas é que têm que alterar a sua morada mas depois a outra senhora que recebeu indevidamente devolveu-lhe o dinheiro. A coisa negativa que eu tive lá foi só essa.”

viii. Tipo de mudanças e aprendizagens

Estrutural: Código-postal

Recordas-te quando implementaram o código-postal de sete dígitos?

“Isso deu muito trabalho. Fomos nós que andámos a fazer essas coisas todas. Andámos a fazer isso, a colar os autocolantes, a tirar os números das ruas. Quando entrou o código-postal dos três dígitos fomos nós que andamos a fazer o levantamento das ruas, quantas casas tinham e a anotar os números todos das ruas. Fomos nós.”

O que é que mudou na organização do trabalho?

“Veio melhorar. Se as pessoas puserem os códigos-postais direitinhos é muito mais prático e rápido.”

E como foi a tua adaptação a essa mudança?

“Se vier os três dígitos a máquina já faz tudo, põe tudo direitinho. Já organiza pelas ruas e tudo. É muito mais fácil para nós quando vem tudo direitinho. Às vezes até nem tem número da porta mas se o código-postal estiver direitinho vem para aquela rua e é mais fácil. Basta ver a rua que é que depois é mais fácil identificar a pessoa.”

E como foi a adaptação dos clientes?

“Eles adaptaram-se com o tempo. Ao princípio custou um bocado mas depois eles começaram a ver que realmente valia a pena. E depois as empresas começaram a exigir. Iam às Finanças, à EDP e perguntavam pelo código-postal. Tudo isso veio ajudar à mudança mas muita gente não queria mudança. Há pessoas que pensam “é assim que eu recebi e é assim que eu vou continuar a receber”. Ainda há pessoas que não têm número de porta e insistem que não precisam de pôr número de porta. Aliás, eu fui carteira de uma senhora e ela já mudou de casa tantas vezes mas nunca mudou a direção. A direção é sempre a mesma, ela esteve a morar mais de cinco anos no meu giro e eu dizia para ela mudar mas ela não mudou. Os vales só vão ter a casa dela porque ela anda sempre atrás do carteiro.”

Então também fizeste parte um bocadinho dessa mudança, não foi?

“Pois fiz.”

Estrutural: Organização do trabalho e modernização tecnológica

As tecnologias mudaram algumas coisas na forma como realizas o teu trabalho? Conta-me as principais mudanças tecnológicas que ocorreram no teu trabalho que alteraram a tua forma de trabalhar.

“Atualmente o correio já vem quase pronto. Só o correio azul, registos e o correio volumoso é que não vem seguido porque o correio que vem do Porto [da Central] já vai direto ao giro seguido. No geral o trabalho melhorou muito, agora conseguimos ir mais cedo para a rua. Antigamente era meio-dia quando íamos para a rua e agora não. Nem posso ir depois das dez horas senão tenho que fazer tudo até tarde. Mas agora é assim, nós vamos mais cedo só que temos que fazer um giro muito maior... É por isso que já recebemos o correio todo organizado. Quer dizer, outra coisa que modificou no meu trabalho foi nos registos, dantes era escrito à mão e agora é no computador. Agora não faço isso mas também terei que fazer se o meu chefe me mandar mas há colegas específicos que entram mais cedo e que fazem isso.”

Que tipo de formação tiveste para acompanhar essas mudanças na altura?

“Foi sempre os chefes. Só na parte do código postal é que contribuímos para essa mudança... E quando vieram os telefones nós levávamos os telefones, apontávamos o número e tornávamos a mandar para trás para o chefe mandar para a PT. Numa localidade de Santa Maria da Feira onde estive existiam quinhentos telefones cuja correspondência não vinha com número de porta e fui eu que pus os números nos telefones todos por exemplo. Fazia um lugar por até pôr os números nos telefones todos. Na EDP não fomos nós, foi a EDP. Mas telefones, reformas fui eu que mudei as direções todas nessa localidade onde estive. Eu dava às pessoas para preencher e levava à Junta de Freguesia, a Junta punha um carimbo e então foi assim que mudei as reformas todas.”

E acha que isso veio facilitar o seu trabalho?

“Sim, ajudam-nos mais. A tecnologia melhor para o carteiro foi essa dos registos e a do código-postal que vieram melhorar muito a organização do correio. É assim, produzimos mais mas nem sempre é positivo, não é? Porque o contacto com as pessoas também ajudava muito.”

E o que mudou no percurso do correio desde o remetente até ao destinatário.

“O correio entra nas estações e depois vai para as Centrais. Lá organizam tudo em cassetes para os CDP correspondentes. Dantes fazíamos as malas e ia para o Porto. Agora

não, vai para a Maia. E nesta localidade por exemplo agora já não fazemos o fecho de malas, isso foi centralizado.”

Como era isso do fecho de malas?

“Todo o correio, todas as cartas iam ter ao CDP, quando chegava lá tínhamos que dividir por zonas, cidades e países. Agora não, pomos o correio todo direito em cassetes e agora as máquinas é que fazem isso. Já não passa pela nossa mão. Apenas pomos o internacional de um lado e o nacional do outro e as máquinas fazem o resto.”

Novos produtos e serviços: Inclusão de produtos nas estações de correio

Enquanto carteira, o que é que achas da variedade de produtos e serviços que os CTT vendem, não só na estação mas também o que agora tens que vender na rua?

“Isto só é assim há pouco tempo, para aí há três anos ou quatro. O que sempre venderam na estação foi selos, postais. Agora vendemos livros, telemóveis, e mesmo CD's. Trouxeram estes produtos porque vai muita gente às estações mas nem sempre conseguem vender. Mas nós agora também temos que vender na rua sempre que possível.”

Estrutural: Mudanças na estrutura diretiva da empresa

Como tomas conhecimento das mudanças na direção da empresa?

“Somos informados pelo chefe.”

Isso muda alguma coisa no teu trabalho diário?

“Por norma não noto mudança.”

Desde que entraste e até agora, que outras mudanças ressaltas que aconteceram na empresa?

“Das mudanças que mais me afetaram negativamente foi o aumento do giro. Aumentaram muito e estou a ter problemas de saúde por causa da mota... Andar muitas horas de mota estou a notar que me está a fazer mal à coluna. Eu fazia muito a pé porque estacionava a mota e fazia a pé, agora não posso, não dá. É assim, tem certos giros que eu posso pousar a mota e fazer a pé onde tem muitos blocos de apartamentos juntos por exemplo e eu nesses casos estaciono a mota. Tudo o que eu posso fazer a pé faço mas não tem dado porque perco muito tempo mas não posso andar por cima dos passeios... As estradas também estão muito más... Hoje até foi um dia calmo... Tive trinta e tal registos mas no outro dia foram cento e cinquenta. Já viste o que é entregar cento e cinquenta registos? Com AR's [Avisos de Receção] e tirar bilhete de identidade? Não é fácil. Para entregar cento e cinquenta registos tenho que esperar que a pessoa atenda e tudo... Eu

ainda no outro dia fui fazer uma parte de outro giro com quarenta e tal cartas registadas no mesmo prédio. Foi tocar, esperar que atendessem e tirar aviso... sempre a quarenta e tal cartas que tinha para esse edifício. O meu chefe foi fazer o meu giro e eu fui fazer aquilo. Demorei muito tempo ali. Foi sempre a correr. E depois é assim: ali as campainhas estão muito bem identificadas mas e as caixas? Só têm os nomes e alguns nomes estão apagados, não têm sequer se é o primeiro direito ou o esquerdo. Enfim. Ali é só por nomes. As campainhas estão muito bem identificadas e assim também deviam estar as caixas. O rés-do-chão não está onde devia estar, está tudo salteado... De outra vez fui para lá e estive ali duas horas e vinte, não tinha AR para entregar mas tinha água, luz e telefone... E a dor de cabeça com que saí de lá? Quando alguém atende tentamos ver os nomes porque aquilo é Maria, Manuel, Zé, Carlos... Está tudo por nomes e demora muito mais tempo, não é fácil. O chefe tem que prestar atenção àquilo ali. Já disse várias vezes ao chefe mas o carteiro que anda lá diz que está bem identificado... O que eu digo às pessoas do meu giro é que eu não quero nomes mas sim andares. Nomes há muitos iguais mas andares não. Assim não há enganar agora como está lá não tem jeito nenhum."

ix. Transmissão e implementação das mudanças

De que forma tens conhecimento das mudanças introduzidas no teu trabalho?

Podes discuti-las com os teus superiores?

"O chefe fala connosco."

E que tipo de formação te deram para acompanhares essas mudanças?

Podes discuti-las com os teus superiores?

"Temos que nos adaptar. Às vezes pedem opinião, mas outras não. Na situação do código postal, foi bom porque ninguém melhor do que nós para fazer isso. Deu trabalho mas teve que ser."

E que tipo de formação te deram para acompanhar essas mudanças?

"É o nosso chefe e quando foi o código-postal também vieram outros chefes dar-nos formação. Eram-nos também dados questionários para respondermos."

x. Estrutura de comunicação CTT

Relativamente a momentos de convívio com os teus colegas de trabalho fora do local onde trabalham conta-me que situações existem e como são essas experiências.

"Tenho muitos, eu vou a encontros do CDCR. É um convívio com colegas de outros CDP. É por onde conheço mais gente do Correio. É a única coisa que há e que eu fui, nunca fui a mais nada."

E são promovidos pela empresa?

“Sim, é um grupo de trabalhadores dos Correios mas também temos que descontar para fazermos parte.”

Como classificas o ambiente que se vive entre colegas nos CTT?

“Eu falo por mim, eu trabalho mais para mim. Cada um tem o seu espaço e tem que lutar, não nos vamos desleixar. Cada qual tem que se empenhar e traçar um objetivo do que tem que fazer. Por norma o ambiente é amigável, dou-me bem com quase todos, só há um que não. Às vezes é um bocado competitivo por causa das vendas. Eu vendo muitas lotarias no meu giro mas não sou capaz de ir vender nos dos outros colegas mas eu tenho colegas que sabem onde eu vendo as lotarias e vão lá vendê-las.”

Amigável	x	Hostil	
Profissional		Descontraído	x
Competitivo (às vezes)	x	De entreajuda	
Negativo		Positivo	x
Outro _____		Tenso	
_____		Individualista	x

E o que é que os chefes fazem relativamente a isso?

“Não intervêm. Cada qual que se safe, é a lei do mais forte e eu não concordo. Se eu tenho um espaço meu, eu é que tenho que trabalhar aquele espaço. Claro que quando estou doente ou de férias concordo – Não se vai perder um negócio.”

Mas tu achas que agora os colegas são assim para mostrar trabalho?

“São. Para mostrar serviço. Eu também gosto de vender mas não quero impingir. Eu quero vender e sentir que a pessoa quer comprar e não é sentir que a pessoa está a comprar-me por favor. Muitas vezes o chefe diz: “Vais pagar um vale ao domicílio, vendes uma lotaria” mas muitas vezes eu não sou capaz. Tomara a eles muitas vezes ter dinheiro para eles.

Uniforme

Sempre tiveste uniforme de serviço?

“Sim, desde que entrei a efetiva tive. Antes não tinha. Usava roupa própria. Agora os assalariados têm sempre um colete mas dantes não havia. O colete é obrigatório andar. Eu por acaso gosto porque o colete tem muitos bolsos, é muito prático e uso por cima da farda dos Correios que agora tenho.”

E considera-lo prático e usual?

“Mais ou menos, acho que é muito fraco. As calças são muito fracas e raramente mandam que é o que eu preciso agora. Há pouco tempo recebi duas camisolas mas não me fazem falta nenhuma. Disseram-me para eu as dar a alguém... eu preferia devolver à empresa mas dizem-me que não. Eu acho-as muito grossas e decotadas. De Verão eu coloco protetor mas andamos tantas horas ao sol que o protetor não protege e fico queimada. Para o Inverno tenho capa de chuva... Já está velhinho mas tenho e uso.”

O uniforme é gratuito?

“Sim, claro. [risos]”

Motivação/Incentivos

Que benefícios ou ofertas regulares a empresa te dá além do salário mensal?

“Já recebi em dinheiro e prendinhas mas agora não, há muito tempo que já não dão nada. Recebi um prémio mas foi uma ínfima percentagem em cartões de compras.”

A mota que usas na distribuição é tua?

“É, é minha. Tem lá motas para quem quer mas gosto de andar com aquilo que é meu. A minha está adaptada a mim e as motas dos Correios não porque têm aquela mala atrás mas eu tenho que levar o saco à frente, nas minhas pernas. Neste caso pagam-me ao quilómetro.”

Tens seguro de saúde?

“Sim, mas tenho que descontar para ter acesso.”

Tens implementados objetivos e esquemas de prémios de produtividade?

“Não há bem objetivos definidos. Depois o prémio eles dão consoante o que se vendeu. Mas eu até sou uma boa vendedora. Na localidade onde estou até sou das que vendo mais. Falo e depois no dia seguinte levo senão as coisas na mota. Primeiro faço o negócio e só depois é que levo o produto.”

E achas que o prémio é um bom incentivo e tem influência não só no teu desempenho como no dos teus colegas?

“É assim, não concordo muito mas o que veio soube bem claro.”

xi. Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar

A que superiores te deves reportar diretamente?

“Ao chefe do CDP, que é o chefe dos carteiros que significa Centro de Distribuição Postal.”

De que forma e em que situações interages com os teus superiores?

“Quando é preciso. Está sempre disponível, se não estiver, diz-me.”

Quais os meios de comunicação tu tens para falar com os teus superiores?

“Eu nunca falei com mais nenhum, é sempre com o meu chefe direto e falo com ele pessoalmente apenas.”

Mas tens disponíveis outros meios para falar com outros chefes?

“Se calhar até tenho mas nunca me interessei por isso.”

E já fizeste alguma sugestão ao teu chefe direto?

“Sim, quando não está bem eu falo. Quando são situações da identificação das caixas falo.”

E achas que as mudanças que tu sugeres são implementadas?

“Quando por exemplo acontece essa situação no meu giro. Uma coisa que eu me debato muitas vezes e os meus colegas não querem saber é que há caixas muito altas. Quando eu vejo caixas muito altas chego aos correios e falo com o chefe. Há medidas para uma caixa, ela não pode ter mais que um metro e cinquenta de altura nem menos que cinquenta centímetros. Nem pode estar no chão, tem que estar no mínimo a cinquenta e no máximo a um e meio do chão. Se a caixa tiver um metro e meio ou dois metros eu chego, mais do que isso não chego porque eu meço um metro e cinquenta e cinco – o meu braço deve medir outro tanto. Quando eu não chego tenho que falar. Os meus colegas às vezes riem-se mas eu digo “Não, não pode continuar assim porque eu tenho que fazer o meu trabalho”. Numa localidade teve que ir lá o chefe três vezes a uma caixa porque ela estava alta e eu não chegava. Reclamei e a pessoa mandava-me meter o correio no chão debaixo da porta mas eu disse “Não, não faço isso”. Quando era publicidade ou revistas de plástico eu metia mas cartas não. Depois fui lá com o chefe mas as coisas com as quais eu até mais me debato é com isso, a altura das caixas. Mas relativamente a outros assuntos que são eles a mandar podem ouvir-nos mas nós não decidimos nada.”

Que meios de comunicação existem para os teus superiores comunicarem contigo?

Correio	x	Fax	
E-mail		Telefone	
Internet		Rádio	
Revista: Aposta	x	Outro. Circulares	x

A qual destes veículos de comunicação tens acesso?

Manual de acolhimento/boas-vindas		Intranet	
Revista interna: em papel	x	Caixa de sugestões	
Jornais institucionais		Circulares	x

Atividades/Eventos internos (CDCR)	x	Visitas a outras instalações (No estágio foi fazer uma visita à central do Porto)	x
Reuniões (aleatórias ou periódicas) (com a direção/presidência ou chefias diretas)		Telefone	
Relatórios		Outro. Qual?	

Existe algum Manual de acolhimento para receber as pessoas quando entram funcionários novos? Há algum livro ou vídeo que pedem para ver?

“Não, que eu saiba não.”

E eventos internos com os outros trabalhadores.

“Só mesmo os do CDCR e outros que sejamos nós a patrocinar no CDR.”

Que tipo de informação tem a revista da empresa?

“Às vezes leio mas pouco. A revista fala de tudo do correio. Por norma é mais o que se passa na sede, serviços novos, novas chefias na empresa.”

E sentes-te satisfeita com os meios de comunicação disponibilizados?

“Sim, chega, está bom assim.”

Diz-me qual destes meios consideras ser mais eficaz.

“Acho que é melhor através da reunião, de estar a falar cara a cara. Acho que é mais certo. Por exemplo, gosto mais do briefing quando o chefe faz... Claro que detesto às vezes quando estamos a querer ir para a rua e estamos ali mas é a forma mais eficaz.”

Achas que os meios de comunicação interna enunciados acima contribuíram para conheceres melhor a empresa?

“Bastante.”

Achas que as tecnologias mudaram alguma coisa na forma como comunicam convosco?

“É mais rápido, porque as notícias chegam muito mais rápido ao chefe – por e-mail – e ele depois fala connosco no próprio dia.”

Tiveste conhecimento daquele concurso de fotografia “Portugal Connosco”?

“Eu estava doente. Fui operada nessa altura e estive um ano em casa.”

Então não participaste?

“Não, nem recebi a máquina. Depois vi e até achei interessante. Aliás, eu até tenho o livro.”

E se tu estivesses a trabalhar, terias participado?

“Sim, teria participado. Por acaso até gostava mas não estava ao serviço.”

Achas que a direção da empresa está distanciada do que se passa no dia a-dia de trabalho?

“Não sei, essa resposta não consigo dizer. Às vezes não acho muito adequado o que implementam mas tem que ser.”

E as chefias diretas?

“Nem tanto.”

xii. Satisfação global

Alguma vez pensaste em deixar os Correios?

“Não, nunca procurei nada, estou bem assim. Não me estou a ver sem ser nos Correios. [risos]”

Sentes-te satisfeita pelo percurso que tens tido até agora?

“Sim.”

Atualmente, o que sentes por trabalhares nos Correios?

“Gosto, desde sempre gostei. Já gostei mais quando entrei mas continuo a gostar do trabalho.”

Sentes-te valorizada pela tua empresa?

“Acho que sim. Desde noventa e seis começaram a tratar-nos com mais consideração.”

Presentemente, que balanço/avaliação fazes das experiências que viveste durante o teu trabalho nos CTT?

“Positivo.”

6.3.1 Síntese dos resultados obtidos pelo Testemunho da Trabalhadora C – Maria Marques

A entrevistada C, cujo nome adotado foi Maria Marques, com 53 anos de idade representa a 2ª geração de trabalhadores da família Marques a trabalhar na instituição Correios de Portugal. Os resultados da entrevista aludem à experiência profissional da trabalhadora Maria Marques que se passa a sublinhar de acordo com as dimensões e categorias de análise adotadas.

A Maria Marques terminou o 4º ano e foi logo trabalhar. Foi sapateira e engarrafadeira e entrou Correios de Portugal como carteira em mil novecentos e oitenta e três. Depois disso interrompeu uns anos para acompanhar o seu marido – Geovano Marques – na deslocalização de Santa Maria da Feira quando este entrou a efetivo noutra localidade. Depois disso, voltou a entrar ao trabalho na instituição como contratada em mil novecentos e noventa mas só passou a efetiva no ano de mil novecentos e noventa e cinco.

A motivação para se candidatar a carteira veio do seu marido que já desempenhava essa profissão. A entrevistada assume também que quando teve a primeira experiência na instituição gostou muito principalmente porque fazia a distribuição a pé.

Quanto ao acolhimento, a trabalhadora afirma que quando entrou para os Correios teve a ajuda de outro carteiro que a ensinava e colocava indicações visuais nas cartas de forma a tornar mais fácil a distribuição do correio.

A entrevistada considera que os carteiros têm pouca formação, no entanto, considera também que os trabalhadores começaram a ter mais formação quando o mercado passou a estar liberalizado à concorrência, mais ao menos desde 2007.

Segundo a trabalhadora, a primeira vez que entrou na instituição não foi submetida a exames nem a nenhum tipo de entrevista, no entanto, quando entrou a efetiva, fez exames e passou por um período de estágio que lhe ensinou muito acerca dos correios.

Relativamente a momentos de formação, a trabalhadora reconhece as conferências, as reuniões com chefes, os cursos, os folhetos informativos/circulares e os habituais esclarecimentos no decorrer do trabalho.

Atualmente, e segundo a trabalhadora Maria, nas reuniões semanais, denominadas de briefing fala-se da “qualidade do serviço, dos erros que fazemos e da vida do correio”, bem como “dos objetivos da empresa, dos serviços e do trabalho diário”. Refere também que anteriormente o sistema era diferente, conforme comprova o excerto que se segue “Antigamente o chefe dava cinco mensagens à equipa semanalmente que era desejar bom

trabalho, eram palavras de motivação em mensagens que estavam afixadas mas como nem sempre nos íamos ler o chefe começou a lê-las e depois a empresa começou a incutir que tinha que se reunir... Foi então que começou o briefing”.

Relativamente às aprendizagens que adquire com a sua experiência nos Correios de Portugal, a trabalhadora afirma que “Na entrega do correio aprendemos muita coisa, vemos muita coisa... Ao entregar há sempre pessoas que vêm contar histórias, nós que vamos todos os dias a casa das pessoas é que vemos o que se passa... Agora nem tanto porque já não temos tanto tempo para dar atenção às pessoas mas por exemplo a nível de pobreza eu via muita coisa”. Segundo a trabalhadora, atualmente não têm conseguido aperceber-se de tanta coisa porque têm tido mais trabalho, atualmente já não entregam de vales ao domicílio e também as pessoas já não se abrem tanto.

Relativamente à organização do correio, no excerto que se segue, a trabalhadora refere como é vivido o dia-a-dia de trabalho nos Correios: “Agora pego às sete e trinta, chego lá sempre às sete, às sete horas estou lá [...] Depois vou buscar o meu correio que já está dividido que agora já não faço a divisão, o que dantes fazia. Eu muitas vezes faço os apartados de várias localidades e meto no meu giro [...] meto no móvel até às nove e meia [...] Depois chega às nove e meia meto no saco por ordem do giro, do percurso, amarro e vou para a rua [...] Quando acabar vou entregar o saco – quando acabar – lá para as quatro e vinte. Também entrego as contas, entrego os registos, cobranças e o que não for entregue”.

Quanto às estruturas de poder e ao facto se a sua opinião era ouvida, a trabalhadora considera que “Nem sempre é ouvida mas às vezes fico em dúvida se aquilo lhe terá sido imposto ou não” e dá o exemplo de uma situação relativa à quantidade de correio que tem para distribuir e a qual já contestou junto do seu superior.

A trabalhadora considera a atitude das chefias como sendo motivadora, próxima, aberta a novas sugestões, participativa, comunicativa, conservadora, profissional, mas por exemplo, no caso do seu atual chefe, a trabalhadora considera que a sua atitude é fechada a novas sugestões.

Abordando agora a questão relativa à profissão de carteiro, a trabalhadora considera que “O carteiro é a imagem da empresa” mas refere também que o carteiro já significou mais, uma vez que, segundo um excerto retirado da sua entrevista “Nós agora estamos muito mais ausentes e distantes das pessoas e antigamente era como se fôssemos da família”. A trabalhadora compara os carteiros atuais a “máquinas de entregar correio”, referindo que até os clientes reparam nisso.

Quando questionada acerca da responsabilidade envolvida na entrega de correio, a trabalhadora revela que “Para mim as cartas são todas importantes”. Relativamente ao orgulho que poderá ter em ser carteira, a entrevistada afirma que gosta muito e ainda que “Eu fui sempre carteira, nunca fui mais nada”.

A trabalhadora Maria reconheceu a celebração do ano do carteiro em 1996, ano em que desempenhava essa função na instituição, afirmando que “Na altura mandavam-nos várias cartas a dar valor aos carteiros porque o carteiro esteve um bocado esquecido e a partir dali já nem tanto... viram que realmente o que dava valor a esta casa era o carteiro”.

Relativamente ao dia do carteiro, a entrevistada refere que já existiram breves menções nos Correios ao dia que se assinalava, principalmente depois de mil novecentos e noventa e seis, mas efetivamente agora não se recorda de terem ocorrido.

Abordando o símbolo visual da instituição relativamente à evolução do logótipo, a trabalhadora considera que o logótipo que lhe traz mais memórias é o nº 5, o primeiro desde que entrou nos Correios, reconhecendo que isto se deverá ao facto de ter sido o que encontrou quando lá entrou.

Quanto a vivências mais significantes, a entrevistada recorda com muito carinho os habitantes de uma localidade de Santa Maria da Feira onde já distribuiu correio devido ao bom ambiente que tinham, afirmando até o seguinte “sempre que os carteiros me iam substituir até ficavam com ciúmes”.

Quando se falou das principais mudanças nos Correios, foi com sentimento de pertença que a trabalhadora falou da implementação do código-postal de sete dígitos, referindo que “Quando entrou o código-postal dos três dígitos fomos nós [os carteiros] que andamos a fazer o levantamento das ruas, quantas casas tinham e a anotar os números todos das ruas”. Segundo ela isso veio melhorar o serviço no sentido em que o torna muito mais rápido e prático se as pessoas colocarem corretamente o seu código-postal. Reconhece a dificuldade de implementação desta mudança, mas também que o facto de outras empresas exigirem o código-postal na morada fez com que as pessoas se preocupassem mais com este assunto.

Frase que retrata a participação da trabalhadora neste processo é a sua resposta determinada “Pois fiz!” à questão relativa à sua colaboração na mudança.

Relativamente às mudanças introduzidas na organização do trabalho e a influência da modernização tecnológica neste ponto, a trabalhadora considera que a maior influência foi a do código-postal e as máquinas que foram implementadas na central de correio que permite que, atualmente, o correio chegue quase pronto aos carteiros. Segundo Maria, “Só o correio azul, registos e o correio volumoso é que não vem seguido porque o correio que

vem do Porto [da Central] já vai direto ao giro seguido [...] No geral o trabalho melhorou muito, agora conseguimos ir mais cedo para a rua”. A trabalhadora atribui o motivo de terem agora uma área de distribuição maior devido ao facto de já receberem o correio praticamente todo separado. No seu trabalho em específico, aquele que por vezes pode vir a desempenhar, o que mudou foi apenas o facto dos registos serem atualmente feitos a computador, sendo que anteriormente eram feitos à mão.

Quanto a mudanças na estrutura diretiva da instituição, a trabalhadora refere que a sua fonte de informação é o seu chefe, o chefe de CDP, no entanto, não se nota mudanças no trabalho diário.

A mudança do código-postal a trabalhadora considerou muito positiva, no entanto, relativamente ao aumento do giro causado pela modernização tecnológica das centrais, esta revela descontentamento pois reconhece que isso tem afetado negativamente para a sua saúde por andar mais tempo de moto sobre estradas cada vez mais degradadas.

O conhecimento das mudanças é, normalmente tomado através dos chefes diretos, no entanto, a situação do código-postal constituiu uma exceção pois “também vieram outros chefes dar-nos formação. Eram-nos também dados questionários para respondermos”, e, segundo a trabalhadora relativamente aos carteiros, considera que “contribuímos para essa mudança...”.

Outra das mudanças introduzidas nos Correios, foi a inclusão aos carteiros da necessidade de vender, que não acontecia antigamente. Atualmente os carteiros fazem vendas e apesar de não haver objetivos nem prémios definidos, estes podem também receber prémios.

Começando com momentos de convívio para o estudo da estrutura de comunicação intrainstitucional, segundo a entrevistada existem diversos momentos de convívio patrocinados pelo CDCR, grupo de trabalhadores do qual faz parte. Quanto ao ambiente vivido entre colegas nos Correios, a entrevistada refere que normalmente é amigável, define-o como sendo descontraído e positivo, mas também como sendo competitivo e individualista, e dá um exemplo prático de uma situação em que isso acontece.

Relativamente a reconhecimentos a nível de prémios, a trabalhadora afirma que já recebeu prémios monetários consoante as vendas, bem como presentes, que já não recebe há algum tempo. Esta considera que a pequena parte que recebeu daquilo que vendeu por si só não constituiu um fator de motivação, no entanto, logicamente que foi positivo.

Com o intuito de analisar o fluxo de comunicação predominante nos Correios de Portugal, questionou-se acerca da possibilidade de comunicação ascendente, sendo que

a trabalhadora refere que quando necessário contacta pessoalmente com o seu superior hierárquico direto, o chefe de CDP – Centro de Distribuição Postal.

Segundo ela, comunicam consigo através de correio, da revista interna Aposta e de circulares internas. Além disso, reconhece que também já visitou outras instalações da instituição e participou em atividades e eventos internos.

Relativamente ao concurso “Portugal Connosco”, a carteira afirma que ouviu falar e teria participado mas não estava de serviço na altura.

Tendo em conta as formas de interação, a trabalhadora reconhece que a melhor forma de comunicação ocorre através da reunião, “de estar a falar cara a cara” pois ela prefere o briefing que se faz semanalmente, no entanto, refere que os meios de comunicação contribuíram bastante para o seu conhecimento sobre a empresa.

Relativamente à distância da direção face ao dia-a-dia a trabalhadora não quis comentar muito mas referiu o seguinte “Às vezes não acho muito adequado o que implementam mas tem que ser”, o que esclarece a sua consideração de estarem um pouco distantes do trabalho diário, no entanto, quanto aos chefes diretos o mesmo já não ocorre.

Para terminar, a trabalhadora referiu o seguinte quanto à satisfação que sente em trabalhar nos Correios “Não me estou a ver sem ser nos Correios [...] Já gostei mais quando entrei mas continuo a gostar do trabalho”.

De salientar que esta trabalhadora fala das suas experiências com muito entusiasmo, fazendo denotar que se sente muito orgulhosa com a profissão de carteira que a preenche a nível profissional. Neste sentido, a satisfação com o seu trabalho diário levou a que nunca tivesse ambicionado uma posição superior na empresa.

6.4 Transcrição do Testemunho do Trabalhador D – Geovano Marques – recolhido pelo testemunho

A seguinte transcrição refere-se à entrevista realizada no dia 24 de abril de 2014 ao entrevistado D, Geovano Marques, trabalhador dos Correios de Portugal no período de 1979 a até à atualidade.

Este entrevistado é o último da 2ª geração de trabalhadores da família Marques nos CTT, sendo que a sua experiência já conta com 35 anos de experiência profissional na instituição como carteiro.

No quadro que se segue encontra-se informação básica relativa ao entrevistado, à sua profissão e ao seu vínculo atual à instituição no sentido de contextualizar a sua entrevista:

Quadro 7 – Informação básica do entrevistado D – Geovano Marques

Identificação Trabalhador	Geovano Marques
Idade	55 anos
Grau de escolaridade	9º ano (3º Ciclo do Ensino Básico)
Período-alvo de estudo	1979-2012
Cargos ocupados na instituição	Carteiro
Situação atual	Carteiro nos CTT

Antes de realizada a entrevista foi questionado o entrevistado se autorizava a sua gravação e só após autorização é que se procedeu à mesma.

Identificação do Sujeito alvo em Estudo

i. Sexo e Idade

“Geovano Marques, 55 anos, trabalhador dos Correios de Portugal no período de 1979 à atualidade [2014].”

2ª Geração da Família Marques na instituição, uma família de trabalhadores dos Correios de Portugal.

ii. Formação académica

Qual o grau de formação que completaste?

“Eu completei o nono ano.”

Sistema de Comunicação Institucional e Experiência

i. Período de trabalho nos CTT

Qual o período de tempo em que trabalhaste nos Correios?

“Entrei a contratos em setenta e nove e continuo lá até à atualidade, sendo que pelo meio já tive mudanças a nível de funções mas sempre a carteiro.”

ii. Categoria Profissional

Quais as categorias profissionais por que passaste nos Correios?

“Entrei a assalariado em mil novecentos e setenta e nove, fiquei a efetivo em oitenta e cinco. Fui carteiro até noventa e dois quando fui para carteiro de Express mail – EMS e saí em dois mil para carteiro novamente.”

Tiveste oportunidades de progredir dentro da empresa?

“Concorri para o EMS que era a distribuição de longo curso e entrei. Mas entretanto já concorri para TPG – Técnico Postal de Gestão – mas agora já não é assim que se chama. Concorri para o balcão mas nunca consegui. Fiz exames psicotécnicos mas nunca entrei. Mas também durou pouco tempo porque agora já não há concursos.”

iii. Entrada/Acolhimento nos Correios

Que experiências profissionais tiveste antes dos Correios?

“Comecei com dez anos a trabalhar a trolha. Depois passados logo dois meses fui para sapateiro, andei mais três meses, depois fui para corticeiro. Trabalhava numa fábrica de rolhas numa localidade de Santa Maria da Feira e ia a pé todos os dias com uma marmita com a comida para comer na hora de almoço. No início trabalhei na manobra – a andar a fazer fardos de cortiça e na caldeira – e depois comecei a broquista, a picar rolhas – cheguei a picar dezassete mil rolhas por dia. Depois quando saí de lá fui outra vez para o calçado – para sapateiro – trabalhei na montagem e na confeção dos sapatos, depois passei para cortador de calçado, depois fui para a Rhode na Feira, cheguei a trabalhar na Ecco, cheguei a trabalhar na Charles de Oliveira do Douro.”

Tinhas uma vida estável?

“Não tinha não.”

Porque é que decidiste ir para os Correios?

“Eu gostava. Convidaram-me para fazer um contrato de dois meses e gostei. Quando fiz o primeiro contrato trabalhava numa fábrica de calçado pequena, uma oficinazita, e como aquilo não era grande coisa eu quis ir para os Correios. Fui trabalhar nas minhas férias porque me convidaram para ir fazer um contrato de dois meses, então aproveitei para ir trabalhar para os Correios e pedi ao meu patrão para me deixar estar mais um mês de férias para levar até ao fim o contrato nos Correios. Eu não parei. Acabou o contrato e fui logo trabalhar para o mesmo patrão, depois quando saí fui para a Rhode e na altura o chefe dos correios perguntou-me se eu queria fazer novamente um contrato de dois meses para fazer as férias dos carteiros mas eu trabalhava na Rhode e ganhava bem, ganhava muito melhor que em outros lados e então eu disse que não porque se eu saísse depois não me metiam outra vez. Então deixei-me ficar e não fui para os Correios naquela altura. Só que o meu antigo patrão foi lá – gostou que eu tivesse trabalhado para ele – e disse que me dava sociedade na empresa, então eu saí da fábrica dos alemães só que ele nunca me deu sociedade nenhuma e eu estava a trabalhar e nem sequer me fazia os descontos em condições.”

E nessa altura em que trabalhaste no calçado e nas rolhas, sentias-te realizado profissionalmente?

“Não, nas rolhas ainda era uma criança, eu tinha onze anos só que tinha que trabalhar para comer, nessa altura não havia hipótese. Agora, depois que fui para o calçado gostei do trabalho. Ah. Aos catorze anos eu fui estudar de noite, fui estudar do primeiro ao sexto ano do curso eletromecânico, fiz o que equivale agora ao nono ano. Gostava de frequentar um curso de eletromecânica só que na altura não encontrei trabalho, continuei a sapateiro e depois é que fui para os correios e acabou o meu sonho de ir para eletricista. Eu gostava de trabalhar no calçado mas quando acabei o curso quis entrar numa metalomecânica e trabalhar com as máquinas mas não arranjei trabalho e na altura para o calçado não faltava trabalho mas para o que eu queria é que não havia. Na altura decidi entrar para os Correios porque estava numa pequena fábrica. Por exemplo, se eu tivesse continuado na Rhode se calhar também agora estava desempregado. Ainda bem que eu fui para esse tal meu ex-patrão e ele burlou-me [risos] porque depois fui para os Correios. Porque a Rhode na altura era uma fábrica que dava garantias, trabalho não faltava, pagavam sempre, e na altura quando eu fui para lá trabalhar fazia muitas horas extras e se fosse trabalhar ao sábado de manhã ganhava dia e meio, eles pagavam a duzentos por cento. Aquilo era bom, o ordenado era superior às outras fábricas. Trabalhava por turnos, das seis às três da tarde e das três à meia-noite mas muitas vezes quando eu entrava às seis pediam-me para

trabalhar até à meia-noite e eu ficava... a primeira hora era a cinquenta por cento mas a partir da segunda hora já era a cem por cento.”

E os correios, agora que lá estás, achas que ficou muito atrás dessa tua oportunidade?

“Não não, eu gosto e agora acabou. Agora é até a minha reforma...” [risos]

Como é que foi a tua entrada na instituição?

“Depois da Ecco então entrei para os Correios. Primeiro fiz para aí quatro contratos de meio ano, mas antes disso, em setenta e nove fiz um contrato de dois meses, depois é que fui para a Rhode onde trabalhei quase dois anos, mudei para uma fábrica de calçado mas eles não me faziam os descontos como deviam ser feitos e comecei outra vez nos contratos. Fiz um contrato de meio ano nos Correios sempre agregado a uma localidade de Santa Maria da Feira, estive meio ano desempregado, depois fiz mais outro meio ano, fazia sempre meio ano nos correios e outro meio ano ia para outra fábrica qualquer... Escolhia porque na altura não faltava trabalho. Se não tinha trabalho num lado tinha no outro. Quatro contratos de meio ano, depois entrei para a Ecco, aí estava lá a trabalhar para aí há quatro meses no Verão. Em dezembro surgiu oportunidade para ir fazer provas psicotécnicas a Coimbra e eu fui – fiquei bem – e depois fui fazer estágio durante três semanas para carteiro, teórico e prático... passei e logo a seguir comecei a trabalhar no município de Aveiro como carteiro. Andei lá quase dois anos a, depois vim para Santa Maria da Feira novamente e aí fiquei como carteiro muitos anos. A seguir fui para o Express Mail, andei a EMS e fazia o trajeto entre uma localidade e Condeixa. No trajeto até Condeixa fazia diversas recolhas pelo trajeto e depois regressava novamente.”

E porque é que concorreste de Santa Maria da Feira para EMS?

“Quis mudar de funções nessa altura quando apareceu esta oportunidade, em noventa e três.”

E porque é que foste do Express Mail para carteiro novamente?

“Porque o Express mail deixou de sair daquela localidade e eu se quisesse continuar no Express mail tinha que me deslocar mas não deu. Estive no EMS perto de anos e saí mais ou menos em dois mil. Depois continuei a trabalhar no Express mail só que trabalhava no CDP e entregava MS mas já não era por conta do Express mail, era por conta lá do CDP.”

Entraste a efetivo em que ano?

“Em oitenta e cinco. Fiz estágio que durou três semanas e entrei ao serviço nesse mesmo ano. Fui carteiro até noventa e dois, depois fui para carteiro de Express mail – EMS.”

Então quando entraste a efetivo também participaste num concurso, não foi?

“Sim, eu andava sempre a ver no jornal e tudo e apareceu “Concurso para carteiro para Aveiro” e concorri. Eu cheguei a concorrer para Faro e para as ilhas também. Eu concorria para todo o lado e quando vi Aveiro disse logo para mim “Deixa-me concorrer”, concorri e fui chamado. Como já tinha feito as provas de Português e Aritmética no Porto e como ainda estavam dentro da validade serviram e só tive que ir fazer os testes psicotécnicos.”

E quando soubeste a primeira vez que tinhas entrado como te sentiste, o que sentiste?

“Fiquei contente. Quando entrei a assalariado também ficava contente mas quanto acabava o contrato é que ficava triste. Eu já sabia, eles nunca me iam meter a efetivo sem haver um concurso porque para entrar para os Correios tinha que haver sempre um concurso e como não havia entretanto eu vinha embora.”

E quando entraste para a empresa, como é que foste recebido pela primeira vez?

“Fui bem recebido, desde sempre me senti bem. Quando entrei a assalariado mostraram-me o trabalho diário que eu tinha para executar. Algumas pessoas ensinavam-me o giro mas quando eu fui para Aveiro ninguém me foi ensinar. Já tinha experiência, puseram-me o correio todo por ordem e disseram-me “Vais por aqui, por ali e acaba ali atrás”... só que era um giro de vinte e dois quilómetros.”

Sentiste-te bem-vindo?

“Sim.”

E conheces a história da empresa? Como é que a conheceste?

“Ah nunca me falaram sobre a história da empresa. Nunca me a apresentaram história mas sei que os Correios têm à volta de quinhentos e tal anos de história, sei que já foi o correio a cavalo, já foi com aqueles coches... Eu ouvia e lia nos livros, os próprios selos ilustram a história dos Correios. Os selos, para mim até é dos meios de comunicação mais eficazes sobre a empresa. Os selos mostram a história dos Correios... Mas há meia dúzia de anos falaram-nos sobre isso em formação. Eu gosto de selos e tenho selos desde noventa e quatro até agora. O livro Portugal em selos são livros que trazem todos os selos que saíram naquele ano e são livros bonitos. Tenho também um livro sobre selos que é sobre aves mas esse é que é uma edição espetacular... e além de ter os selos com as aves depois vem a explicar sobre as aves. Esses livros estão lá em cima no meu armário e tenho para aí dezenas porque gosto... e gosto dos Correios. Para mim é das melhores empresas em Portugal e a nível Europeu porque a nível Europeu os Correios são uma empresa muito consagrada e mesmo em Portugal é a empresa em que os Portugueses mais confiam.”

E conheces e compreendes a missão e os objetivos da empresa?

“Sim, eu penso que conheço sim mas quando tenho alguma dúvida falo com o chefe e ele diz-me.”

iv. Aprendizagem profissional em serviço

Em que consistiu o recrutamento para os CTT?

“Inscrevi-me e entrei como assalariado a primeira vez. Depois tive que fazer provas de Português e aritmética no Porto, depois fiz provas psicotécnicas em Coimbra onde fiz estágio quando entrei a efetivo.”

Ao longo do teu percurso na empresa, tiveste alguma formação no âmbito profissional? Como é que te dão a conhecer novos produtos e serviços?

“Ao longo dos anos já nos foi dada alguma formação depois de entrar ao quadro. Primeiro foi o estágio quando passei ao quadro onde estivemos duas semanas a falar da teoria sobre a empresa, dos Correios, o que se trabalha e depois tivemos um exame. Quanto a produtos e serviços novos, o chefe fala nas reuniões sempre que necessário.”

E quanto foste para o Express mail?

“Sim, também andei dois dias mesmo lá na central do Express mail numa formação a ver como se trabalha, o que se faz, e então depois começamos. Mesmo quando estava lá cheguei a ir a uma formação a Lisboa, fui um dia à noite, fiquei lá a dormir e de manhã tive formação sobre o Express mail. E já tenho ido a mais formações mas são coisas que a pessoa trabalha no dia-a-dia ... Falamos de coisas que já sabemos e outras aprofundamos mais. Mesmo agora todas as semanas às sextas-feiras fazem o briefing que é uma reunião onde falamos do serviço, o que temos que melhorar, qual é a classificação do nosso CDP e dos Correios em geral, e também o estado relativamente aos objetivos. Tem a ver com a produtividade e o nosso desempenho.”

E como é que avaliam o desempenho?

“A nível nacional pelo serviço, se o correio é bem entregue, a nível de vendas também... Tem que estar tudo no verde. É mais falar sobre as vendas e a produtividade no geral.”

Das opções seguintes, refere que tipo de formação tiveste:

Conferências		Reuniões com chefes	x
Cursos/Formações	x	Folhetos informativos (Por exemplo o AE – Acordo Salarial, circulares)	x
Esclarecimentos no decorrer do trabalho	x	Outro: Estágio	x

Com que frequência?

Sempre que era lançado um novo produto/serviço	x	Periodicamente (Dantes era pontualmente, agora é semanalmente)	x
Outro: Quando mudam as funções	x	Pontualmente	

Sempre consideraste a formação adequada face às necessidades que virias a ter no trabalho?

“Sim, mais ou menos.”

Que aprendizagens consideras ter adquirido com a tua experiência nos Correios?

“Aprende-se a viver. A vida é que vai ensinando... E cada dia tem uma história, todos os dias tenho uma história para contar porque um dia acontece uma coisa, outro dia acontece outra.”

v. Organização do trabalho e poder**Descreve-me o teu dia-a-dia de trabalho em cada uma das funções que desempenhaste.**

“Quando eu era carteiro, de fazer a entrega do correio ao domicílio, entrava às sete e andava até às três ou quatro horas a entregar correio. De manhã fazia a divisão do correio no CDP que vinha a granel... Depois saía para a rua e andava até acabar. Depois quando fui para o Express mail, entrava às onze e um quarto, fazia diversas paragens até Condeixa, quando chegava a Condeixa entregava aos colegas o correio que levava e lá recebia as carrinhas que vinham das outras localidades e trazia para cima o correio para as localidades onde passava. Depois quando chegava por volta das dezassete e trinta ia entregar ao domicílio os EMS para os diversos clientes.”

E agora, como é o teu dia de trabalho?

“Agora entro às sete porque ando com a carrinha... mas pode mudar a qualquer altura porque agora ninguém é dono do seu giro nem do seu trabalho por isso pode modificar. Neste momento entro às sete da manhã, saio ao meio-dia – era de sair a essa hora só que nunca saio a essa hora – depois entro as quatro menos dez e até às sete menos doze minutos. Só que eu começo a trabalhar lá para as três e meia para ter mais tempo para fazer o serviço também. Eu faço as entregas em diversas estações, apartados e encomendas ao domicílio, faço um giro a pé e à tarde faço recolhas em estações, postos e abro marcos de correio para o expedir.”

Qual o meio de transporte que utilizavas para entregar correio?

“Cheguei a fazer giros a pé, de bicicleta com vinte e tal quilómetros. Depois arranjei uma bicicletazita para acabar mais cedo [risos]. Também já fiz giros de mota, setenta quilómetros... sessenta... quando são giros maiores.”

A mota e a bicicleta, são tuas?

“Sim, é tudo meu.”

Mas recibes alguma ajuda de custo?

“Não. De bicicleta ou a pé não recebia nada. Cheguei a fazer um que era de bicicleta e eu fazia de mota mas não recebia nada de mota. Nos giros de mota recebo x por cada quilómetro. Quando atribuem os giros está estabelecido se é para fazer a pé, de mota ou de bicicleta. Se for a pé nem posso fazer de mota porque se surgir algum acidente no percurso a empresa põe-se de fora porque um giro a pé não é para andar a fazer de mota.”

Como é o espaço e as tuas condições de trabalho?

“Espaço, não falta espaço [risos]. Temos lá muitas condições, se quisermos tomar banho temos lá balneários para tomar banho e tudo... Temos carros novos com frequência, os carros podem chegar a ter três ou quatro anos mas ao quarto ano já é trocado por outro porque agora são carros de leasing e ao fim desse tempo renovam a frota.”

Já me foste explicando as tuas funções e responsabilidades mas neste momento quais são as tuas responsabilidades?

“Entregar correio e fazer o melhor possível. Ah, e também se puder fazer vendas. Às vezes vendo correio azul, livros – Já agora não me queres comprar um livro? Agora estamos a vender um sobre o vinte e cinco de abril.”

E relativamente a objetivos, como funciona?

“Temos objetivos de vendas porque também somos avaliados de acordo com isso. Só que nem sempre temos tempo e o cliente nem sempre está disponível para comprar... mas no meu giro também não tenho muito contacto com clientes. Eu ando com a carrinha e só faço aquele bocadinho de giro... Às vezes vendo... Já agora, também vendemos telemóveis.”

Mas tu andas sempre com isso na carrinha?

“Não não. Às vezes falo quando vou entregar encomendas e pedem-me de um dia para o outro. Mas eu também compro e entram vendas para mim. Também vendo selos, ainda aqui há dias uma senhora queria selos e eu disse “Olhe, não se preocupe, eu trago-lhe selos” e eu vendi-lhe duas carteiras de selos. Vendo lotarias também.”

O que mudou na organização do trabalho ao longo do tempo?

“Está tudo diferente. Eu entrei em oitenta e cinco e na altura até a própria toponímia das freguesias era diferente. Quando entrei não havia ruas nem números, era tudo lugares

por isso tínhamos que perguntar às pessoas pelo Sr. Manuel, a Sr^a Maria. Quando eu entrei em oitenta e cinco a mesa era diferente, púnhamos o correio por lugares e depois tínhamos que o arruar – Tio Manel, Tia Maria – agora o móvel já tem aquelas réguas em que ao dividir o correio já fica todo no sítio e ao fim é só juntar as cartas todas e já está tudo pronto para ir para a rua. Antes uma pessoa tinha que dividir o correio e pô-lo por ordem mas agora temos um móvel próprio que foi adequado à nossa forma de trabalhar. Olha, igual a este [Aponta para a fotografia do móvel de divisão de correio mais recente – móvel nº2]. Na nossa empresa já fomos dezasseis mil funcionários e neste momento são para aí se calhar nem dez mil. Se formos a ver – claro que há um tempo já houve mais correio, agora é capaz de haver menos correio – mas se formos a recuar oitenta e cinco era muito menos serviço e haviam mais carteiros porque nessa altura ainda se escrevia cartas de amor, agora também há cartas só que não são dessas... há extratos bancários, de empresas, cartas de luz, da água, telefones. Eu lembro-me que em oitenta e cinco quem tinha telefone eram só pessoas ricas, muito pouca gente é que tinha telefone. E mesmo as cartas da luz nessa altura não eram entregues pelos carteiros, porque tal como agora há os funcionários que andam a fazer a contagem da luz também haviam cobradores de luz, haviam pessoas que trabalhavam para a EDP e iam a casa das pessoas receber a luz mas agora não. A água também, nessa altura não havia água canalizada como agora, era do poço, não havia nem Cabovisão nem Meo nem Zon nem nada disso. O correio era muito menos, só havia cartas para a Sr^a Maria, o Sr^o Manuel, extratos bancários e pouco mais... O correio há tanto ou mais do que havia nessa altura. Por exemplo, as cartas daqui do concelho eram muito menos que agora e nem sequer haviam blocos de apartamentos... era uma casa aqui, outra acolá, outro espaço sem nada e agora tem blocos que chegam a ter dez e vinte casas... É muita coisa comparado com antigamente.”

Então achas que agora há mais correio?

“Agora não. Há dez anos atrás era capaz de haver mais. Também já há correio eletrónico e muitas empresas já contactam para outras empresas através de correio eletrónico mas também há muitos extratos bancários, faturas que as empresas mandam por correio azul e correio normal... e encomendas que não podem mesmo ir pelo correio eletrónico.” [risos]

Conta-me como é a relação com as chefias, de que forma o teu chefe te motiva a trabalhar e como é a relação profissional que têm.

“Sempre tive boas relações com os chefes e não é por estar à minha beira que vou trabalhar mais ou menos. Eu ando na rua e tanto trabalho, o chefe nem está comigo. Eu quero é fazer o meu serviço e da melhor maneira possível e o mais rápido possível.”

Das instalações CTT onde trabalhaste, as relações com a chefia sempre foi igual?

“Foi. Não tenho nada que dizer. Já trabalhei em diversos CDP e nunca ganhei inimizades. São meus amigos, quando eu trabalhei eu entrei para a empresa ganhei muita confiança com esses meus colegas com quem trabalhei.”

Em que medida achas que a tua opinião é ouvida?

“Às vezes quando acho que alguma coisa fica melhor de uma maneira ou de outra eu falo com ele... Às vezes ele ouve, outra vez diz-me “Olha, não pode ser assim”. No geral a relação com o meu chefe é boa.”

Como definirias a atitude dos chefes perante os trabalhadores?

Motivadora (Ele tem que incentivar as pessoas nas vendas. Às vezes até consigo vender e corre bem, outras vezes não. Por exemplo nas lotarias eu até às vezes compro uma e conta para mim. [risos])	x	Distante	
Próxima		Autoritária	
Aberta a novas sugestões (Estão abertos mas às vezes não é possível. Por exemplo no briefing as pessoas querem é ir embora, para a rua para trabalhar porque quanto mais tempo estiverem no briefing mais tarde vão acabar)	x	Participativa	x
Desmotivadora		Compreensiva (Por exemplo nas vendas eles como nós somos distribuidores percebem quando não conseguimos vender. Mas nós temos que vender porque a empresa para sobreviver tem que haver vendas. Quem está ao balcão está à espera que as pessoas vão lá comprar e quem anda na rua dirige-se às pessoas... só que por vezes também não há tempo e nem sempre vemos as pessoas em casa. A caixa	x

		não fala nem nos vai comprar nada, só mais quando se vai a algum café, a alguma empresa ou quando se entrega um registo)	
Comunicativa		Conservadora	
Amigável		Exemplar (Ele não é vendedor mas já tem vendido e há chefes que muitas vezes vão a casa dos clientes tentar vender)	x
Profissional	x	Hostil / Agressiva	

vi. Profissão de carteiro

A profissão de carteiro como o mensageiro representa o símbolo da instituição e é uma profissão muito antiga e com muita história.

O que é que representa para ti seres carteiro?

“Eu gosto muito de ser carteiro e gosto muito da minha empresa – é a empresa onde eu trabalho. E se me disserem mal da empresa eu fico chateado e revolto-me. Claro que nós damos o nosso contributo porque a empresa sobrevive é com o nosso trabalho, com o nosso esforço. E eu não posso dizer mal da empresa se me sinto bem lá dentro.”

Então gostas de ser carteiro?

“Gosto!” [resposta determinada]

E de que forma achas que as pessoas a quem tu entregas cartas e encomendas te vêm?

“Gostam muito de mim e as vezes quando entrego alguma carta as pessoas dizem “Ei, estava mesmo à espera dessa carta” eu ainda fico mais contente ou às vezes estou a chegar e dizem-me “Estava mesmo à espera do correio” e eu digo “Olhe, a partir de agora já não precisa de esperar mais. Já chegou”.” [risos]

Levas cartas muito importantes aos seus destinatários. Sentes essa responsabilidade?

“Sim e mesmo se chegar ao fim e me faltar alguma coisa eu tenho que ir à procura mas até à data nunca me faltou nada... Tenho conseguido sempre entregar tudo.”

O que é que tu pensas da evolução da imagem dos Correios. Qual era o logótipo é o que significava mais para ti?

“Neste momento é este [logótipo nº 9], este aqui era quando eu andava com a corneta [logótipo nº 5], Eu também já levei a corneta mas não era a cavalo [risos], era de bicicleta

ou de mota. Já fiz giros de vinte e cinco quilómetros a pé, depois comprei uma bicicleta porque sempre era mais rápido do que andar a pé. Mais tarde fiz giros de mota e a pé... Todas as figuras aqui são-me familiares, tudo o que tem o cavalo e o carteiro. Estes aqui, os primeiros que têm o emblema nacional, estes aqui não estive lá, quando entrei para a empresa ainda havia este carimbo de sessenta e quatro [logótipo nº 5] mas agora este aqui não gosto tanto [logótipo nº 9]. Para mim ainda um dos que gosto mais é o de sessenta e quatro mas este também de agora não é feio só que eu não gosto de vermelho, gosto mais de preto e branco.” [risos]

Então identificas-te com este símbolo?

“Sim, exceto o cavalo.”

Mas também chegaste a tocar corneta?

“Tocava, nas zonas rurais. Na altura haviam as donas de casa que sabiam o nome das pessoas e nos ajudavam... Agora isso já não acontece, vais a qualquer lado e é tudo por ruas e números e quando não vem um número devolve-se porque só sendo uma pessoa muito conhecida é que as pessoas conhecem. No meu giro há um senhor em que alguma correspondência não traz o número só que eu como já o conheço tão bem entrego a carta porque já decorei aquele nome.”

Como foi celebrado nos CTT o ano de 1996, o ano nacional do carteiro?

“Nunca se celebrou nada... Sim, mas todos os anos há um dia do carteiro. Houve qualquer coisa, posso ter comprado qualquer coisa que me disseram “Olha este é o ano do carteiro, compra isto” e eu posso ter comprado. Também acho que recebemos um ou dois brindes nesse ano.”

E como é celebrado o dia do carteiro nos CTT?

“Não sei, nunca se celebrou nada. Antigamente a empresa na altura do Natal dava-nos sempre um brinde – um guarda-chuva ou uma mala, um brinde qualquer – agora não dão nada... Uma vez deram-me uma garrafa de vinho do Porto que ainda está aí por abrir, de outra vez deram-me uma garrafa de champanhe e essa abri... de outra vez deram-nos uma máquina de café pequenina. A garrafa do vinho do Porto é vintage e tudo, essa está na caixa guardada e é intocável. No armário tenho muitas coisas do CDCR mas é de encontros, quando tenho encontros de motards de vez em quando dão um brinde e eu guardo.”

vii. Vivências mais significantes

Já me contaste algumas histórias mas há alguma história que te tenha ficado na memória por algum motivo em especial?

“Quer dizer, há sempre coisas caricatas, por exemplo, uma vez fui fazer um giro, tinha vinte e três ou vinte e quatro anos – era novo – quando lá cheguei uma senhora disse “Mandam para aqui uma criança entregar correio, não tinha mais ninguém para vir para aqui?” e eu disse “Uma criança não, já sou casado e tenho uma filha, tenho vinte e três anos” e ela “Ui, pensei que você era uma criança”... Fez aquele espalhafato todo mas depois fomos grandes amigos porque quando eu chegava aquele lugar ela vinha sempre ter comigo e explicava-me tudo o que eu queria saber e muitas vezes até me oferecia o almoço.”

viii. Tipo de mudanças e aprendizagens

Devido às mudanças do país, desde que entraste até 2012, quais são as mudanças mais profundas que recordas terem ocorrido nos Correios?

“Sei que há muita coisa diferente, mesmo a maneira de ser da empresa com os carteiros e tudo. Sei que por exemplo antigamente quando faltava um carteiro pegava-se em dois ou três carteiros, davam-lhes aquele giro e pagavam as horas extra a cada um. Agora não. Agora falta um carteiro e pega-se em três carteiros e dizem assim “Olha, fazes mais isto, mais isto e mais aquilo e não há horas extras”... e antigamente quem tinha mais que cinquenta anos nem sequer era obrigado a fazer horas extras, fazia aquele giro e era só isso. Uma pessoa que tinha cinquenta anos não era velho mas como passou meio século era uma pessoa que já tinha um certo estatuto, agora não.”

E achas então que as mudanças nem sempre foram para melhor?

“Não, só se foi melhor para a empresa, para os carteiros não. Socialmente falando a empresa agora quer é números, claro que acredito que a empresa também precisa disso só que às vezes a parte humana nem sempre é como era antigamente mas isso vê-se a nível mundial e nacional. Muitas vezes querem é resolver as coisas à maneira deles e andar para a frente. Mas uma pessoa tem que estar sempre preparado para o que vem a seguir porque nunca se sabe o que virá a seguir.”

Estrutural: Código-postal

Então e como é que foi a mudança para a introdução do código-postal dos 7 dígitos?

“Isso não alterou nada.”

Mas como te adaptas-te?

“Não alterou grande coisa, a maneira de trabalhar ficou exatamente igual. Isso foi mais para, na divisão, as máquinas lerem o código-postal e dividirem por ruas, por giros. Porque agora a maior parte do correio já vem por giros.”

O que mudou na organização do correio postal?

“Só facilitou o processo de divisão. Antigamente como era por lugares, a gente tinha que decorar os nomes das pessoas para saber onde é que tinha que entregar, agora não, agora tem as ruas e os números, agora só temos que dividir por ruas e números... Logo que não se troque os números o resto está tudo bem.”

A achas que a adaptação das pessoas também foi fácil?

“Não, as pessoas não ligam nada. Muitas vezes nem sabem qual é o seu código-postal. Eu conheço pessoas nos meus giros mas principalmente nas zonas rurais as pessoas nem sequer sabem o número de casa delas e quando nós perguntamos as pessoas dizem que não sabem mas que são conhecidas na rua...”

Estrutural: Organização do trabalho e modernização tecnológica

Foram introduzidas novas máquinas que alteraram a forma como fazias o teu trabalho?

“Sim, nas Centrais. Porque agora a maior parte do correio já vem sequenciado das centrais para os giros. Dantes nas Centrais a fazer a divisão do correio eram máquinas humanas. Na altura que eu fiz estágio não haviam essas máquinas novas... ainda eram carteiros a dividir o correio. E no estágio que eu fiz ainda cheguei a passar uma noite com eles a dividir. Acho que o meu estágio foi muito completo, primeiro foi teórico e depois andei uma semana a trabalhar: um dia com um carteiro a fazer recolhas com um carteiro pela cidade, outra noite passamos a trabalhar na Central – eram carteiros sentados na mesa a dividir correio a nível nacional e ilhas e estrangeiro – outro dia andei como carteiro a entregar correio e telegramas e isso era tudo manual. Agora como vieram as máquinas é essa a diferença. Antigamente a carta fazia o mesmo trajeto só que era por máquinas humanas e agora são máquinas mesmo. A máquina divide milhares de cartas por minuto porque lê o código-postal – mete-se as cartas na máquina, ela lê o código-postal e através disso sai o correio todo dividido para os destinos diversos e depois ainda põe um código da parte de baixo onde tem a data em que a carta passou lá na máquina. A carta passa lá, fica com aquele código em baixo e depois de acordo com o código vai para o destino que é, ou para Lisboa, ou para o Porto ou para Aveiro... O que veio também tirar postos de trabalho.”

Consideras essas modernizações úteis? Porquê?

“É sempre bom, mesmo para a empresa. Mesmo quando começou a vir o correio dividido eu disse logo “É bom que por um lado vir tudo dividido mas isso é para nos tirar

postos de trabalho porque assim não vamos estar tanto tempo a dividir correio e vão reduzir"... e assim foi. Eu já previa isso."

E quando é que começou isso?

"Isso já foi há uns anos. Eu quando mudei para o Express mail, nesse CDP mais ou menos em noventa e três, chegamos a ser vinte e nove carteiros e neste momento somos para aí uns dezoito ou dezanove e o correio não baixou assim tanto como o número de giros que já reduziram. Fazendo as contas aos carteiros estamos a falar de uma redução em mais de vinte por cento e o correio não baixou assim tanto. Quando o correio começou a vir dividido os meus colegas estavam todos contentes mas eu disse automaticamente "Não façam festa porque se vem o correio dividido depois não se vai perder tempo a dividir esse correio" e se não se vai perder tempo há carteiros que vão estar a mais e assim foi. Claro. Sempre que algum carteiro vai para a reforma vai e não vem ninguém para o substituir, arranjam maneira de reduzir mais um giro."

E a nível de tecnologia, durante o teu dia de trabalho tens acesso ou trabalhas com alguma máquina?

"Os computadores que lá têm são para os registos e para o chefe mas não tenho estado nos registos por isso não trabalho com ela agora. Antigamente tínhamos a máquina de obliterar mas agora já não temos, o correio vai para o Porto para obliterar. As cartas passam pela máquina e saem à frente com um código de barras que tem a data."

Que tipo de formação tiveste para acompanhar a evolução tecnológica dos CTT?

"Não tive. Vai-se falando às vezes sempre que há alguma mudança, mesmo no código-postal mas não... é mesmo fazendo que se aprende."

E o que mudou no percurso do correio desde o remetente até ao destinatário.

"Entra no CDP, vai em cassetes próprias – é um caixote que nós chamamos cassete – vai para a central, lá é dividido para o destino e depois entra no CDP e vai para a divisão ou para o carteiro... e a partir daí é entregue à pessoa."

Estrutural: Inclusão de produtos nas estações de correio

Enquanto carteiro, o que é que achas dessa variedade de produtos e serviços que vendem nas estações de correio?

"Nem sempre foi assim. Eu nunca imaginei que os correios fossem um supermercado [risos]. É bom que se venda, é uma forma de se ganhar algum dinheiro e a empresa para sobreviver também tem que criar estrutura para poder seguir em frente mas nunca imaginei que os correios vendessem tantas coisas como vendem agora. Em oitenta e cinco ou em noventa estava longe de imaginar que os correios vendessem bonequinhos, coisinhas... Livros acho bem, faz parte, também é um meio de comunicação... Telemóveis... acho que

se queriam vender telemóveis acordaram tarde e deviam ter começado há muito mais tempo, não é só depois de vir a TMN, a Vodafone, a Optimus é que vem a Phone-ix, que nem sequer é dos Correios, é ligado à TMN... E agora é a UZO e vendem telemóveis. Mas se tivessem criado uma rede própria quando apareceu a TMN ou a Vodafone aí tinham mais sucesso. Também já tivemos um banco postal um ano e pouco e ao fim de um ano fecharam porque dava prejuízo... E digo-te... Sempre que fazem qualquer coisa eu vou atrás para ajudar os Correios. Ainda quando eles criaram o banco postal eu tinha conta bancária noutro lado mas também abri conta lá e se eu fosse o dono da empresa quando abrisse o banco postal obrigava todos os funcionários a ter conta aberta no banco postal e o ordenado tinha que cair todo lá. Se tens uma empresa e tens dez mil funcionários, todos os funcionários têm que ter conta ali no banco, não é terem contas abertas noutros bancos. Claro que depois podiam levantar e fazer o que quisessem só que o dinheiro caía todo ali no banco e uma vez por mês caíam lá centenas de milhares de euros. Por exemplo, eu quando fui trabalhar para a Ecco tinha já uma conta no banco mas quando fui para lá eles obrigaram-me a abrir uma conta no BPI senão não recebia o meu ordenado por isso quem trabalha nos Correios também podiam fazer assim e eles que remédio tinham que senão abrir. E se abrissem de certeza que esse banco dava muito mais lucro.”

E tens que vender produtos durante o giro?

“Sim, e esforço-me sempre por vender. Ainda há dias havia uma pessoa que não tinha caixa de correio e eu disse-lhe que devia ter... Disse que tínhamos no correio e ainda me ofereci para a colocar no sítio. Então comprei a caixa nos Correios e levei a minha máquina Black&Decker, fiz os buracos na parede e eu próprio pus a caixa de correio lá. Vendi-lhe a caixa, coloquei-a no sítio e o cliente ficou todo contente.”

Estrutural: Mudanças na estrutura diretiva da empresa

Com as mudanças que ocorrem na direção da empresa, como funcionário dos CTT como tomas conhecimento deste tipo de mudanças?

“Sim mas muitas vezes nem damos por ela. Às vezes recebemos comunicados mas outras vezes nem nos apercebemos. Sei que já tem havido mudanças de chefes, já foi o Horta e Costa, agora nem sei o nome dele, eu sei mas agora já não me recordo... Sei que já tivemos diversos chefes mas a nossa maneira de trabalhar é sempre a mesma, temos é que trabalhar e produzir, ser honestos no trabalho e dar o nosso melhor sem prejudicar ninguém. Esse é o nosso lema. Agora o resto.... Nós nunca os vemos, eles mandam é os dirigentes virem falar connosco, os R's – responsáveis daquela área – e quando há qualquer mudança lá dizem alguma coisa.”

O que muda no teu trabalho quando existem alterações na estrutura diretiva da empresa?

“Nada.”

ix. Transmissão e implementação das mudanças

De que forma tens conhecimento das mudanças introduzidas no teu trabalho?

“É através do chefe direto ou dos R’s. E agora muito mais porque como há um briefing todas as semanas qualquer mudança falam sempre.”

E quando isso acontece, podes discutir ideias sobre isso com os teus superiores?

“Ah, pode-se pode-se... Eles dizem “Isto vai ser assim e assim”, uma pessoa sai de lá para fora e é feito como eles mandam.”

Mas achas que a tua opinião é ouvida?

“Não, podem ouvir mas não pondera nada. Como se diz “Palavras leva-as o vento”.”

E que tipo de formação te deram para acompanhar essas mudanças?

“Fazem reuniões e às vezes quando há assim mudanças bruscas dizem “Olha, vai haver isto, isto e isto”. Assim quando são coisas maiores mas já há muito tempo que não tem havido nada.”

x. Estrutura de comunicação CTT

Relativamente a momentos de convívio com os teus colegas fora do local de trabalho, conta-me que situações existem e como são essas experiências.

“Encontros de motards, convívios do CDCR. Por exemplo no fim-de-semana vamos a... Vila Velha de Ródão. O convívio é bom... Temos feito caminhadas, almoços, canoagem... Já fiz três vezes canoagem no rio Mondego. Uma vez andei de canoa e veio uma corrente mais forte, a canoa virou mas eu safei-me, a corrente era muito e fui agarrado ao barco.”

E situações promovidas pela empresa?

“Por exemplo, em questão de vendas, há três anos eu fiquei nos dez primeiros melhores de vendas na minha área, e até foi dois anos seguidos. Fui ao jantar dos dez melhores, fomos ao Porto e deram-nos uma mochila e uma esferográfica. Já foi há três anos. Às vezes há carteiros que chegam a vender muito mais... Eu não, eu nessa altura vendia mais por ano mas agora é menos.”

Como é que classificas o ambiente que se vive entre os colegas nos CTT?

Amigável (Sim, embora haja sempre algum que não mereça confiança... Há sempre uns bons e outros fracos mas temos que falar com todos e não fomentar inimizades entre colegas)	x	Hostil	
Profissional	x	Descontraído (Há sempre momentos de descontração... até com o chefe)	x
Competitivo		De entreajuda	x
Negativo		Positivo (É bom mas há sempre coisas boas e más mas os colegas no geral ajudam-se)	x
Outro _____		Tenso	
_____		Individualista (Há sempre alguns que são. Por exemplo eu tenho colegas que já lhes pedi, disseram que não podiam e eu já os tenho ajudado muitas vezes mas há sempre gente assim)	x

Uniforme

Sempre tiveste uniforme de serviço?

“Sim. Desde sempre existiu uniforme mesmo quando eu entrei.”

Considera-lo prático e usual?

“Sim. Eu gostava dos mais antigos por acaso.”

Em que consistia esse uniforme?

“Quando veio pela primeira vez a minha roupa eu sentia um orgulho naquela roupa, aquilo era um fato – umas calças e um casaco azul-marinho, uma camisa azul céu e um *pullover* desse género. E quando eu recebi essa roupa até arranjei uma gravata azul a condizer com o fato e ia trabalhar de fato e gravata. De Inverno era mais frio porque não tínhamos *kispo* e eu tinha que levar um *kispo* meu. Agora se tivéssemos aproveitado aquele fato e de Inverno arranjávamos um *kispo* daquele género para não sentir tanto frio achava mais bonito do que o que se usa agora.”

Motivação/Incentivos

Conta-me que benefícios ou ofertas regulares ou pontuais a empresa te deu ofereceu além do salário mensal.

“Isso era mais antigamente por exemplo no Natal. Enquanto fui EMS como nunca tive nenhum acidente nem faltei dia nenhum no final do ano davam-nos um prémio monetário. Aí já não davam porque tinham gasto dinheiro no acidente. Agora não, nós se calhar é que devíamos dar a eles [risos], é uma maneira de falar.”

Tens objetivos de vendas?

“Sim mas o meu objetivo é vender o mais que posso. Uma vez havia uma percentagem de vendas mas nem sei o que era, era um produto em específico.”

Achas que isso é um incentivo?

“Não, eu gosto de vender mesmo sem nada. Se chegasse ao fim e me dessem um brinde, nem que fosse uma esferográfica com o símbolo dos Correios já era uma coisa bonita. Antigamente os Correios ofereciam aos carteiros esferográficas, agora não, às vezes há clientes que nos dão e são essas que usamos. Ainda tenho estas [e mostra-as tirando-as do colete].”

Tens esquemas de prémios de produtividade?

“Não.”

xi. Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar

A que superiores te deves reportar diretamente?

“Ao meu chefe de CDP. Quando estava a trabalhar no EMS era ao meu chefe do Porto e telefonava-lhe ou então falava com o chefe do CDP aonde eu trabalhava. Qualquer coisa relacionada com o Express mail tinha que ligar para o Porto mas era muito raro eu precisar de falar com ele.”

De que forma e em que situações interages com os teus superiores?

“Quando estava no Express mail era por telefone, nessa altura ainda não havia telemóvel. Com o chefe de CDP é pessoalmente.”

Fala-me dos meios de comunicação existentes dentro da empresa para comunicar com os teus superiores.

“O meu chefe é o chefe de CDP e quando eu preciso de falar falo com ele pessoalmente, não preciso de nenhum meio de comunicação... É fisicamente...”

Já fizeste alguma sugestão aos teus superiores? E aplicam-na?

“Às vezes troco uma ideia e digo-lhe “Acho que ficava melhor assim ou assim” e ele avalia-a e aceita e diz “Olha, vamos ver” a té se chegar à conclusão que é melhor aplica. Há várias situações no dia-a-dia que eu digo “Acho que ficava melhor por aqui ou por ali” e ele concorda, são coisas de trabalho do dia-a-dia... coisas pequenas.”

E que meios de comunicação existem para os teus superiores comunicarem contigo?

“Pessoalmente e diariamente mas no briefing falamos sobre a empresa, os serviços. Claro, ele todos os dias me dá indicações e diz “Olha, vai aqui ou acolá, vai ali buscar aquilo” e logo que eu possa faço.”

E relativamente a estes meios de comunicação. Quais dispões na empresa?

Correio (Recebo todos os meses a minha folha de vencimento e a revista Aposta. Antigamente pelo Natal os Correios também mandavam um postal de boas festas mas agora não, para aí há dois ou três anos. Para mim fico triste, ao menos um postal de boas festas, até nem era preciso um presente, não é pelo dinheiro mas era uma lembrança)	x	Fax	
E-mail		Telefone	
Internet		Rádio	
Jornais / Revistas	x	Outro. Pessoalmente	x

A quais destes veículos de comunicação tinha acesso?

Manual de acolhimento/boas-vindas		Intranet	
Revista interna (em papel) – Aposta (Recebo uma revista todos os meses que às vezes leio, às vezes vêm coisas interessantes)	x	Caixa de sugestões	
Jornais institucionais		Boletins / Circulares (os chefes recebem e põe no placard ou falam connosco quando nos pode interessar a nós)	
Atividades/Eventos internos (Tive aquele jantar no Porto pelas vendas. No Natal temos jantar mas é entre colegas, entre amigos, embora antigamente a empresa	x	Visitas a outras instalações (Visitei no estágio ou quando tenho que ir buscar carros ou quê mas agora não tenho ido)	x

promovia os jantares de Natal e quem fosse ao jantar a empresa oferecia-nos dez euros... agora não. Passamos umas boas horas de convívio)			
Reuniões (aleatórias ou periódicas) (com as chefias diretas)	x	Telefone	
Relatórios (Não, quer dizer uma pessoa leva os registos e tem que assinar e preencher aquilo tudo mas agora relatórios não. Nas folhas das entregas já vem tudo mencionado e ao final do dia fica o trabalho todo feito.)		Outro. Qual?	

Tiveste algum Manual de acolhimento, de boas vindas que te deram quando entraste para a empresa?

“Sim, o manual do carteiro... Era um livro que falava sobre as nossas obrigações.”

E revista/jornal da empresa?

“Só há pouco tempo é que começou a haver a revista Aposta. Antes tinha o NO – o noticiário oficial que vinha para o CDP e lá tinha os concursos... Mas agora ainda há também e afixam no placard. E há concursos... Ainda há dias havia um concurso para chefe de CDP não sei para onde e colocam lá no placard.”

E que assuntos é que tratam na revista Aposta?

“Assuntos da empresa, algum evento que vão fazer, ou “O Presidente da República esteve em tal parte este fim-de-semana”, se alguma entidade do governo veio fazer visita aos correios vem lá também.”

E alguma vez apareceste nessa revista?

“Não.”

E sentes-te satisfeito com os meios e produtos de comunicação disponibilizados?

“O único superior que eu falo é o chefe direto e alguma coisa vou falar com ele pessoalmente e caso seja alguma coisa para ele passar aos seus superiores ele também passa a informação. Posso falar com ele diariamente mas nunca falo, só se acontecer alguma coisa grave senão não é necessário.”

Qual destes veículos de comunicação é que consideras ser mais eficaz?

“O nosso dia-a-dia já nos vai ensinando o que é que se faz, já lá trabalho há tanto tempo... Mas claro nunca sabemos tudo desde que se faça o serviço... Mas por exemplo o briefing eu até acho que era desnecessário porque o que se diz lá a maior parte já se

sabe. Agora quando há alguma mudança grande aí deve ser para nos explicar como é que se deve fazer, caso contrário não acho necessário.”

Em que medida consideras que os meios de comunicação interna enunciados acima contribuem para o teu conhecimento da empresa?

“Penso que pouco. No entanto, as formações são importantes. O trabalho nós fazemos dia-a-dia, agora há certas coisas que devemos saber. A nível de vendas eu até me sinto mais realizado se puder fazer uma venda por conseguir. Agora reuniões só mesmo para falar disso ou outras coisas mas o sistema já está de tal maneira implementado que o dia-a-dia corre, acaba um e começa o outro.”

Tiveste conhecimento do concurso de fotografia para carteiros “Portugal Connosco”? E participaste?

“Tive conhecimento. Não participei. Ainda tirei duas ou três fotos, depois tive um acidente e quando fiquem bom, quando fui trabalhar o concurso já tinha acabado senão mandava as fotos para lá e acho que tinha boas fotos.”

Gostaste da iniciativa?

“Sim, gostava de ter participado. E até tenho o livro, comprei-o.”

Consideras que a direção da empresa se encontra distanciada do que se passa no dia-a-dia de trabalho?

“Um pouco. Eu não conheço a direção mas algumas coisas eu gostava que eles viessem fazer o serviço que nos mandam fazer a nós. Deviam aprofundar-se mais sobre a vida dos correios.”

E as chefias diretas?

“Não. Eles sabem o que se passa, o chefe direto está muito próximo. Tudo o que se passa no CDP ele sabe e logo que alguém tenha alguma dificuldade reporta ao chefe e ele ajuda. Ele sabe o que se passa mas às vezes dizem-lhe que tem que ser assim e assim e não há nada a fazer.”

xii. Estratégias de comunicação: face-a-face, mediada ou quase mediada
Relativamente à forma como comunicavam consigo, era mais pessoalmente ou através dos meios de comunicação?

“Muito mais pessoalmente.”

xiii. Satisfação global
Alguma vez pensaste em deixar os CTT?

“Não.”

Sentes-te satisfeito com o percurso que tiveste na empresa?

“Sim, estou bem, gosto de ser carteiro, vou ser carteiro até à reforma... Se me deixarem trabalhar até lá.”

Das funções que tiveste, qual foi o que gostaste mais?

“Eu gosto de tudo, logo que seja trabalho. Só não gosto é quando faço o giro de mota e está a chover, isso é que eu não gosto nada mas de resto...” [risos]

Atualmente, o que é que sentes por trabalhar nos CTT?

“Sim, sinto-me bem, eu gosto de trabalhar nos Correios. Agora só quero é ter trabalho nos Correios até à minha reforma. Agora também já não devo conseguir arranjar outro trabalho.”

Sentes-te valorizado pela empresa onde trabalhas?

“Sim, sinto que dou o meu melhor e esforço-me por isso. Agora se me dão o devido valor não sei.”

Sentes-te parte da empresa?

“Eu não sou parte. Claro que sou um colaborador da empresa e a empresa só consegue produzir com o esforço de todos, não só do meu e acho que na minha parte tenho que contribuir para vender.”

Sentes-te realizado profissionalmente? Gostas do que fazes?

“Sim. Às vezes podia ser melhor mas acho que contribuo para o engrandecimento da empresa.”

Presentemente, que balanço/avaliação faz das experiências que viveu durante o seu trabalho nos CTT?

“Sim, é sempre positivo. Aprendemos mais mas é no contacto com as pessoas na rua. Às vezes também há comunicações que podem ser benéficas para nós.”

6.4.1 Síntese dos resultados obtidos pelo Testemunho do Trabalhador D

– Geovano Marques

O entrevistado D, cujo nome adotado foi Geovano Marques, com 55 anos de idade, representa a 2ª geração de trabalhadores da família Marques a trabalhar na instituição Correios de Portugal. Os resultados da entrevista aludem à experiência profissional do trabalhador Geovano Marques que se passa a sublinhar de acordo com as dimensões e categorias de análise adotadas.

O trabalhador Geovano Marques completou o 9º ano de escolaridade. Relativamente ao período de trabalho nos Correios de Portugal, o trabalhador entrou pela primeira vez em mil novecentos e setenta e nove, onde continua atualmente. O trabalhador teve o seguinte percurso: “Entrei a assalariado em mil novecentos e setenta e nove, fiquei a efetivo em oitenta e cinco. Fui carteiro até noventa e dois quando fui para carteiro de Express mail e saí em dois mil para carteiro novamente”. O trabalhador revela que foi para o Express mail, especialmente para um trajeto de distribuição de longo curso, através de concurso. O trabalhador refere também que, quando existiam concursos internos, chegou a concorrer para TPG – Técnico Postal de Gestão – mas sem sucesso. No entanto, e apesar de, em tempos, ter ambicionado outro cargo na instituição, o trabalhador considera-se feliz na profissão que tem atualmente.

Quando questionado acerca do motivo em ir trabalhar para os Correios, o trabalhador Geovano Marques afirma que gostava do trabalho e quando o convidaram para ir fazer o primeiro contrato gostou muito. De ressaltar que o trabalhador foi para os Correios enquanto trabalhava numa fábrica de calçado, pois considerava que os Correios eram um local melhor para trabalhar. Apesar de não referir na sua entrevista, este trabalhador é também membro da família Marques, desta forma, a motivação para ir trabalhar para os Correios terá partido, em primeiro lugar, dos membros da família que trabalhavam nos Correios até à data. No início, enquanto contratado, e por entre os seus contratos nos Correios, o entrevistado trabalhou noutras empresas. Este afirma que decidiu voltar para os Correios uma vez que a última empresa onde esteve a trabalhar o enganou relativamente às condições de trabalho.

Quanto à sua entrada ao quadro, o trabalhador, que via regularmente os concursos que abriam para carteiro, menciona que a sua entrada ocorreu da seguinte forma: “Surgiu oportunidade para ir fazer provas psicotécnicas a Coimbra e eu fui – fiquei bem – e depois fui fazer estágio durante três semanas para carteiro, teórico e prático... passei e logo a

seguir comecei a trabalhar no município de Aveiro como carteiro”. O trabalhador considera que o seu estágio foi muito completo - “primeiro foi teórico e depois andei uma semana a trabalhar”. Além disso, relembra que chegou a passar a noite a dividir correio na central regional e até realizou a recolha noturna pelos marcos de correio com outro carteiro.

Neste ponto convém fazer uma ligação entre o testemunho deste trabalhador e da Maria Marques, esposa deste entrevistado, que, como refere na sua entrevista localizada no ponto 6.3., interrompeu o seu percurso nos Correios de Portugal devido ao facto de acompanhar o marido durante o tempo em que este foi trabalhar para a localidade de Aveiro, onde ficou colocado como efetivo.

Posteriormente, o trabalhador, em mil novecentos e noventa e dois, concorreu e mudou de funções e, continuando a carteiro, passou a estar responsável por um trajeto de longo curso até Condeixa, fazendo recolhas e descargas ao longo do trajeto.

Relativamente ao acolhimento, o trabalhador afirma que foi bem recebido, e quando foi para os Correios pela primeira vez andou com colegas a aprender o trabalho diário. Quando questionado acerca do seu conhecimento da história dos Correios, o entrevistado afirma que ela nunca lhe foi apresentada, no entanto, devido ao seu interesse particular por selos conhece alguns dos momentos mais importantes da instituição. Nesta fase, é de interesse referir que o trabalhador mencionou que, segundo ele, os selos são dos “meios de comunicação mais eficazes sobre a empresa”. Reconhece como manual de acolhimento o manual do carteiro onde são apresentadas as suas funções e os procedimentos do trabalho.

Quanto às aprendizagens obtidas nos Correios de Portugal, o trabalhador considera aprender com tudo no dia-a-dia, através do excerto que se segue: “Aprende-se a viver. A vida é que vai ensinando... E cada dia tem uma história, todos os dias tenho uma história para contar porque um dia acontece uma coisa, outro dia acontece outra”.

No que toca aos momentos de aprendizagem promovidos pela instituição, o trabalhador reconheceu as reuniões com as chefias, formações que fez, folhetos informativos que vai lendo quando necessário, esclarecimentos no decorrer do trabalho e o estágio.

Atualmente, e relativamente a momentos de formação, o trabalhador salienta a reunião que têm semanalmente, o briefing, e onde são abordados temas como o serviço em geral, a classificação do CDP, o estado de cumprimento dos objetivos e é feita a avaliação de desempenho dos correios a nível de qualidade e de vendas.

Relativamente à formação no âmbito do Express mail, o trabalhador relembra uma formação de dois dias que fez em Lisboa e gostou muito porque viu exatamente como se fazia o serviço e ainda teve formação teórica sobre o serviço.

À questão se considera a formação adequada às suas necessidades, o trabalhador refere “Maiores ou menos”, o que deixa transparecer que nem sempre considera adequada.

A organização do seu trabalho é diferente de acordo com as funções que tenha. O trabalhador já foi carteiro de distribuição de correio ao domicílio e, nessa altura o seu dia-a-dia de trabalho era o seguinte: “Quando eu era carteiro, de fazer a entrega do correio ao domicílio, entrava às sete e andava até às três ou quatro horas a entregar correio. De manhã fazia a divisão do correio no CDP que vinha a granel... Depois saía para a rua e andava até acabar”. No Express mail, “entrava às onze e um quarto, fazia diversas paragens até Condeixa, quando chegava a Condeixa entregava aos colegas o correio que levava e lá recebia as carrinhas que vinham das outras localidades e trazia para cima o correio para as localidades onde passava. Depois quando chegava por volta das dezassete e trinta ia entregar ao domicílio os EMS para os diversos clientes”. Atualmente, entro às sete porque ando com a carrinha [...], saio ao meio-dia [...] depois entro as quatro menos dez e até às sete menos doze minutos.” Ao longo do seu dia atual, o trabalhador faz as seguintes tarefas: “Eu faço as entregas em diversas estações, apartados e encomendas ao domicílio, faço um giro a pé e à tarde faço recolhas em estações, postos e abro marcos de correio para o expedir”.

Tendo em conta o seu dia-a-dia de trabalho, Geovano Marques reconhece como suas as seguintes responsabilidades: “Entregar correio e fazer o melhor possível” e ainda vender produtos dos Correios que normalmente estão expostos na estação de correio.

Quanto às suas condições de trabalho, reconhece que tem muito boas condições de trabalho pois têm espaço, balneários e carros novos com frequência, instrumento de trabalho deste carteiro.

O superior que exerce a função de poder sobre este entrevistado é o seu chefe de CDP, com o qual afirma que tem boas relações, na medida em que se considera um bom trabalhador pois não está à espera que lhe digam o que tem que fazer nem da forma que tem que fazer pois, o entrevistado afirma que “Eu quero é fazer o meu serviço e da melhor maneira possível e o mais rápido possível”. As atitudes que reconhece aos chefes que teve foram a motivação, a abertura a novas sugestões, a participação, a compreensão, o exemplo e o profissionalismo. À questão se considerava que a sua opinião era ouvida o trabalhador refere que quando acha que deve falar e dar sugestões fá-lo, no entanto, podem ouvir mas por vezes não ponderam nada.

Quando se fala da profissão de carteiro, o trabalhador sente orgulho, refere que as pessoas gostam dele e ainda acrescenta que gosta “muito de ser carteiro” e da sua empresa pois, tal como afirma “é a empresa onde eu trabalho”.

Quanto ao correio que distribui no seu dia-a-dia de careiro, o entrevistado sente responsabilidade em entregar todo o correio e ainda “se chegar ao fim e me faltar alguma coisa eu tenho que ir à procura mas até à data nunca me faltou nada”.

Este trabalhador não se recordava logo ao início da celebração do ano do carteiro, no entanto, depois de pensar um pouco mais referiu que nesse ano receberam uns brindes mas não houve qualquer comemoração. O trabalhador faz questão de referir que no Natal, enquanto antigamente ofereciam sempre um brinde, atualmente já não, e, segundo o que é possível compreender, isso causa-lhe alguma tristeza, até porque nem um postal de Natal enviam, quando antigamente o faziam.

Associando a profissão do carteiro à evolução dos logótipos da empresa, quando lhe foram apresentados durante a entrevista, o carteiro Geovano Marques identificou-se imediatamente com o carteiro e com a corneta presentes no símbolo dos Correios, uma vez que ele próprio já tocou. Por entre os logótipos, o trabalhador afirmou que aquele que mais gosta é o logótipo nº 5, exatamente aquele que encontrou quando entrou para a empresa.

Considerando as suas vivências diárias enquanto carteiro, o trabalhador reconhece que os carteiros passam por situações caricatas e, na questão destinada a este assunto recorda-se de uma situação em específico, ocorrida nos seus primeiros dias de trabalho enquanto carteiro ao domicílio. Uma senhora a quem entregava correio fez troça dele por causa da idade mas depois acabou por gostar muito dele, e, sempre que este carteiro se dirigia àquele lugar, a senhora procurava-o e até lhe chegou a oferecer o almoço.

Passando para o estudo das mudanças vividas no seu período de trabalho na instituição, o trabalhador reconhece que muita coisa mudou neste período, referindo uma mudança relativa à maneira de ser à “maneira de ser da empresa com os carteiros”. O trabalhador exemplifica que, quando entrou para a empresa, quando faltavam carteiros, distribuíam o seu giro por outros trabalhadores e pagavam-lhes horas extra, e ainda, os trabalhadores com mais de cinquenta anos, segundo ele, “nem sequer era obrigado a fazer horas extras [...] já tinha um certo estatuto”. O trabalhador transparece alguma tristeza quanto à degradação dos direitos do carteiro, pois este já tem mais que cinquenta anos e já sentiu na pele situações destas. Segundo ele, atualmente não é assim, ou seja, as tarefas são delegadas, os carteiros não as podem negar e não lhes pagam a mais por estarem a executar tarefas de outros trabalhadores.

Segundo palavras do próprio trabalhador, relativamente à consideração que têm pelos trabalhadores em situações de mudança, este afirma que “socialmente falando a empresa agora quer é números, claro que acredito que a empresa também precisa disso só que às vezes a parte humana nem sempre é como era antigamente mas isso vê-se a nível mundial e nacional”. Para o trabalhador, e como o futuro é imprevisível, todos devem estar preparados para se adaptar a eventuais mudanças.

Quando introduzido o tema, o trabalhador refere que, na sua experiência, o código-postal de 7 dígitos não alterou em nada o seu trabalho mas permitiu mecanizar e facilitar o processo de divisão de correio, através da instalação de maquinaria nas centrais que já dividem o correio pelo código-postal, arruando-o, assim, para quando chega ao carteiro já vir organizado por giros.

Desta forma, o trabalhador reconhece outra mudança inserida na do código-postal de sete dígitos que é a modernização tecnológica das centrais de correio. Na altura em que o Geovano fez o estágio “nas Centrais a fazer a divisão do correio eram máquinas humanas”.

Uma vez que esta mudança veio retirar algumas horas de trabalho aos carteiros durante o dia pelo facto do correio já vir praticamente organizado pelo seu giro, este avanço contribuiu para o aumento dos giros e, conseqüentemente, para despedimentos.

O trabalhador recorda que na altura os seus colegas consideravam essa mudança muito boa para eles, mas o trabalhador sempre teve o pensamento de que “é bom por um lado vir tudo dividido mas isso é para nos tirar postos de trabalho porque assim não vamos estar tanto tempo a dividir correio e vão reduzir [...] e assim foi”. Para exemplificar o carteiro recorda que, antes de ir para o Express mail em noventa e três, chegaram a ser vinte e nove carteiros no mesmo CDP, agora são dezanove e, segundo a sua perspetiva “o correio não baixou assim tanto como o número de giros que já reduziram”, por volta de mais de vinte por cento.

Além destas mudanças, reconhece que no seu trabalho foram inseridos computadores para fazer os registos mas nem sempre trabalha com ela porque, como referiu anteriormente, as funções podem alterar.

Relativamente à inclusão de produtos de terceiros nas estações e a implementação das vendas nos seus giros, o trabalhador afirma que “é bom que se venda [...] e a empresa para sobreviver também tem que criar estrutura para poder seguir em frente mas nunca imaginei que os correios vendessem tantas coisas como vendem agora”. O trabalhador refere que “sempre que fazem qualquer coisa eu vou atrás para ajudar os Correios. Ainda quando eles criaram o banco postal eu tinha conta bancária noutro lado mas também abri

conta lá”. Dá também como exemplo os livros de selos, os telemóveis e as lotarias que, de vez em quando também compra. Recorda ainda uma situação em que sugeriu a uma pessoa que não tinha caixa de correio para comprar uma. Desta forma, o carteiro vendeu-lhe a caixa e colocou-a no sítio, salientando que “o cliente ficou todo contente”.

Constata-se que este trabalhador reconhece que as mudanças na direção da empresa lhe são comunicadas através de comunicados internos, no entanto, considera que o trabalho não muda porque “nós nunca os vemos”.

No que concerne à transmissão das mudanças, nomeadamente as referidas acima, esta é feita através do seu chefe direto ou então dos R's como no caso do código-postal, em que vieram chefes regionais dar formação aos carteiros. Atualmente, com a existência de reuniões semanais, denominadas de briefing, sempre que há alguma mudança referem nesse momento. Além destas, sempre que há necessidade, fazem reuniões extraordinárias para comunicar mudanças maiores, no entanto, o trabalhador considera que não têm existido e que “é mesmo fazendo que se aprende”.

O entrevistado classifica o ambiente entre colegas de CDP como sendo amigável, profissional, descontraído, de entreajuda, positivo, mas individualista. O trabalhador refere com muito entusiasmo os convívios do grupo do CDCR do qual faz parte, e que potencia a maior parte dos momentos de convívio entre colegas. Relativamente a situações promovidas pela própria empresa, o trabalhador afirma que teve apenas um devido a um reconhecimento causado pelas vendas em que, há mais ou menos três anos, ficou nos dez melhores carteiros vendedores da sua área, e, desta forma “fui ao jantar dos dez melhores [...] ao Porto e deram-nos uma mochila e uma esferográfica”.

Como refere nesta parte da entrevista, o trabalhador não tem objetivos de vendas definidos mas tem noção que deve vender o mais que pode e não tem conhecimento de esquemas de prémios de produtividade a que possa estar sujeito. Como nunca teve acidentes enquanto esteve a EMS, no final do ano o trabalhador recebeu um prémio monetário. Já quanto a incentivos de vendas, o trabalhador recorda o jantar que ganhou, reconhece que já ouviu falar de prémios de vendas mas também afirma que se lhe oferecerem um brinde com o símbolo dos Correios já ficava contente.

Os meios de comunicação através dos quais comunicam com o carteiro são o correio, através do qual recebe a revista interna Aposto e considera ainda a comunicação pessoal, através da qual lhe é transmitido orientação para o trabalho diário. Além disto, o trabalhador reconhece também a existência de circulares, eventos internos como os referidos anteriormente, reuniões, tanto aleatórias como periódicas e ainda a visita a outras instalações, feita durante o seu estágio.

A revista *Aposta*, relativamente recente, segundo o trabalhador, fala acerca de eventos institucionais e outros assuntos da empresa, que veio substituir o NO – Noticiário Oficial – que ia para os CDP e onde eram divulgados os concursos, que atualmente já não existem.

Segundo o carteiro Geovano “o nosso dia-a-dia já nos vai ensinando o que é que se faz, já lá trabalho há tanto tempo... Mas claro nunca sabemos tudo”. O trabalhador afirma que os meios de comunicação contribuíram pouco para o seu conhecimento da empresa, “no entanto, as formações são importantes” e necessárias sempre que há uma mudança mais profunda na empresa.

De acordo com o seu testemunho, e quanto ao fluxo de comunicação, o entrevistado reconhece a comunicação pessoal informal diária e mais formal de carácter semanal realizada na reunião do briefing.

De salientar que este carteiro teve conhecimento da atividade interna “Portugal connosco” e gostava de ter participado. Até chegou a tirar algumas fotos mas depois teve um acidente e quando voltou ao trabalho, o concurso já tinha acabado. Desta forma, o trabalhador acabou por comprar o livro lançado na sequência das fotografias tiradas pelos carteiros.

Quanto ao distanciamento da direção face ao dia-a-dia do trabalho, o carteiro considera ser algum, e acrescenta que não conhece a direção “mas algumas coisas eu gostava que eles viessem fazer o serviço que nos mandam fazer a nós”. Segundo este, “deviam aprofundar-se mais sobre a vida dos correios”.

O único chefe com quem o trabalhador pode ter contacto é o seu chefe direto, e, desta forma, sempre que este necessita de alguma coisa dirige-se a ele que o chefe encaminha e trata da situação em questão.

Mais uma vez, e mediante a sua entrevista, Geovano Marques, considera o que tipo de comunicação predominante é a comunicação face-a-face, uma vez que quando necessita de falar com o seu chefe direto o faz pessoalmente e “não preciso de nenhum meio de comunicação...”.

Ao longo da entrevista, o trabalhador transparece muito orgulho e empenho na sua profissão, e, a este propósito refere o seguinte “Estou bem, gosto de ser carteiro, vou ser carteiro até à reforma [...] Se me deixarem trabalhar até lá”. Apesar de considerar que a sua satisfação por vezes poderia ser melhor, o trabalhador revela que, segundo ele, contribui “para o engrandecimento da empresa”.

6.5 Transcrição do Testemunho da Trabalhadora E – Joana Marques – recolhido pela entrevista

A transcrição que se segue refere-se à última entrevista realizada no dia 25 de abril de 2014 à entrevistada E, Joana Marques, trabalhadora dos Correios de Portugal no ano de 2007.

Esta entrevista ocupa o último lugar na apresentação das entrevistas realizadas ao grupo de trabalhadores, uma vez que a entrevistada Joana representa a 3ª Geração da família Marques na instituição. Acrescenta-se também que a experiência desta entrevistada representa seis meses de trabalho na instituição como carteira.

No quadro que se segue encontra-se informação básica inerente à entrevistada, à sua profissão e à sua situação atual no sentido de contextualizar a sua entrevista:

Quadro 8 – Informação básica da entrevistada E – Joana Marques

Identificação Trabalhador	Joana Marques
Idade	31 anos
Grau de escolaridade	Licenciatura (Ensino Superior)
Período-alvo de estudo	5 a 11/2007
Cargos ocupados na instituição	Carteira
Situação atual	Recursos Humanos em Multinacional

Antes de realizada a entrevista foi questionada a entrevistada se autorizava a sua gravação e só após autorização é que se procedeu à mesma.

Identificação do Sujeito alvo em Estudo

i. Sexo e Idade

“Joana Marques, 31 anos, trabalhadora dos Correios de Portugal no período de maio a novembro de 2007.”

3ª Geração da Família Marques na instituição, uma família de trabalhadores dos Correios de Portugal.

ii. Formação académica

Qual o grau de formação que completaste?

“Terminei a licenciatura e entretanto também já fiz uma Pós-graduação pela empresa onde trabalho atualmente.”

Sistema de Comunicação Institucional e Experiência

i. Período de trabalho nos CTT

Qual o período de tempo em que trabalhaste nos Correios?

“Fiz apenas um contrato de maio a novembro de 2007.”

ii. Categoria Profissional

Quais as categorias profissionais por que passaste nos Correios?

“Trabalhei sempre como carteira mas andava com a carrinha a fazer um dado percurso com o objetivo da distribuição de correio entre estações de correio e CDP.”

Tiveste alguma oportunidade de progredir na carreira dentro da empresa? De que forma? E concorraste? / Porque não o fizeste?

“Não, na altura não. Quer dizer, na altura havia vagas para Supervisores nas estações de Correios tanto que eu costumava ir com os meus pais aos encontros do CDCR (uma Associação Cultural, dos funcionários dos Correios) e um colega do meu pai que foi um antigo Chefe dele quando soube que eu estava lá a trabalhar ficou todo contente, mas pensava que era Supervisora de estação... e o meu pai “Não, está como carteira”. E como ele sabia que eu era licenciada ficou em choque. Porque estava a decorrer na altura esse concurso e entraram algumas pessoas para aquela função. Mas na altura eu não concorri porque nem sequer sabia do concurso. Quando soube já estávamos a receber o nosso supervisor.”

E sendo licenciada, achas que terias mais hipótese que outras pessoas nos Correios?

“É assim, como carteira foi irrelevante para o trabalho. Noutras candidaturas que fiz até foi um entrave mas neste caso não foi. Não me ajudou a ficar lá também. Quando entrei lá, o objetivo – aos olhos do chefe – era mesmo só seis meses até porque eu acho que não havia budget para mais contratações.”

iii. Entrada/Acolhimento nos Correios

Que experiências profissionais tiveste antes dos Correios?

“Em 2005 conclui a Licenciatura, e para a conclusão da licenciatura fiz um estágio na Liberty Seguros (na área de Gestão). Nesses seis meses na Liberty, quando acabou o estágio não houve perspectivas de contrato. Entretanto, saí e fui para Lisboa trabalhar no Hospital de Santa Maria, como administrativa também. Estive três meses numa Task Force para recuperar crédito. Como eu gostei de trabalhar na Liberty, na altura abriu uma vaga

na Liberty também em Lisboa e fui para lá. Aí estive nove meses no Call Center de sinistros e contratos. Por opção própria desvinculei-me pois o salário era muito baixo para quem estava a viver em Lisboa. Voltei para o Norte, regressei em outubro de dois mil e seis. Entrei logo no Santander Totta no Porto a trabalhar também como administrativa. Aí estive até ao final de dezembro mas como também o salário era muito baixo não dava praticamente para pagar as despesas, tornei-me a desvincular e consegui ir para Lisboa outra vez para o Hospital de Santa Maria. Aí trabalhei um mês mas como entretanto passaram para recibos verdes e eu já não tinha isenção voltei para o Norte. Estive aqui em casa cerca de dois meses/três, à procura de trabalho, não encontrava nada. Entretanto, a minha mãe disse-me que ia abrir vagas para os Correios, para substituição de férias. E foi aí que eu entrei, penso que mais ou menos em maio de dois mil e sete.”

Tinhas uma vida estável? Quais eram os teus objetivos nessa altura?

“Antes de ir para os Correios não tinha uma vida estável. O único objetivo que tinha era ter trabalho, porque já terminado a licenciatura há mais de um ano, e andava a passar por trabalhos precários o que não me permitia considerar que tinha uma vida estável.”

Porque é que decidiste candidatar-te aos Correios?

“Eu desde sempre contactei com os Correios, desde que me lembro de ser pessoa. O meu pai sempre conheci como carteiro, a minha mãe não mas entretanto passado uns anos eu tinha catorze quando a minha mãe entrou para os Correios. Sempre foi uma realidade muito próxima, e eu gostava daquela mecânica. Os meus pais saíam muito cedo de casa, mas eu própria também me levantava muito cedo. E parecia que para eles o dia devia durar mais tempo. A partir das três, quatro horas se não tinham muito trabalho vinham para casa e tinham tempo para fazer diversas coisas. E desde sempre achei que era um trabalho que gostava. Já quando terminei o décimo segundo ano não queria ir para a Universidade, queria ir trabalhar e cheguei-me a inscrever nos Correios, mas não como carteira, como TPG – TEX na altura – Técnico Postal de Gestão. Mas nessa altura não consegui entrar, e os meus pais é que insistiram para eu ir para a Faculdade pois eles nunca tiveram essa oportunidade e a verdade é que eu fui a segunda neta licenciada. Do lado do meu pai sou a segunda neta a ir para a Faculdade, e é difícil haver mais porque sou a segunda mais velha [risos]. Mas no lado da minha mãe, somos trinta e tal netos, e eu fui a segunda neta a ir para a Faculdade, portanto era importante para os meus pais que eu continuasse os estudos.”

E achas que isso até acabou por ser útil para ti agora, tendo em conta o trabalho que tens?

“Sim, a minha mãe agora goza-me, porque agora digo que não é suficiente o que eu tenho, que tenho de me desenvolver. Eu não queria estudar e agora desde que estou na empresa onde trabalho que digo “Eu tenho que voltar a estudar”, “Eu tenho que ter alguma formação especializada”, “Eu tenho que ter Mestrado”.”

Como foi a tua entrada nos Correios?

“Era carteiraira. O contrato de trabalho foi de seis meses. Eu estava afeta a um CDP do concelho de Santa Maria da Feira e foi-me atribuído uma zona e trajeto específicos.”

E porque achas que não te terão renovado o contrato?

“Durante o contrato, logo no início do contrato tive dois acidentes penso que foi por isso. Fui a última pessoa a entrar com contrato a termo. Éramos dois que estávamos com contrato a termo, o outro rapaz renovou e continuou. Ele já ia para a terceira renovação, e eu fui a última a entrar com contrato a termo. Os que entraram a seguir a mim já não entraram com contrato a termo mas sim como temporários, com seis horas de contrato. Também na altura – em 2007 – foi o ano em que começaram a preparar as pessoas para a privatização. Agora as pessoas saem para a reforma e não entra ninguém. Mas estão a entrar é para quadros de gestão.”

E quando soubeste que tinhas entrado, como te sentiste?

“Fiquei contente, claro, era o trabalho com o salário mais alto que eu tinha tido até ao momento. Conduzia uma carrinha. Eu adorava conduzir na altura. Fui tirar a carta de mota, para ter a oportunidade de poder renovar o contrato, tirei a carta de mota durante o tempo que estive nos Correios. Quando me inscrevi nos Correios, passado um mês fui tirar a carta de mota. Eu gostava dos Correios, e com a experiência que eu tive quando entrei... queria continuar.”

Sentiste-te bem-vinda nos CTT?

“Sim, eu já conhecia toda a gente. A maior parte dos carteiros já me conheciam desde criança por causa dos convívios do CDCR, das festas de Natal... Eu lembro-me de ir a jantares de pessoas que passaram à reforma. Eu tenho recordações dos Correios desde sempre...”

Mas isso era promovido pelos Correios ou só pelos colegas?

“Era promovido pelos dois porque não era pago na totalidade pelos trabalhadores. Se calhar era mais promovido pelos próprios carteiros e o chefe decidia apoiar por ter liberdade para isso. Agora já não se faz até porque nota-se que não há tantos carteiros com tantos anos de antiguidade como havia. Por exemplo o meu avô saiu em... noventa e um mas

não teria uma antiguidade muito alta porque os correios como a realidade da altura não havia assim há tantos anos por causa do vinte e cinco de abril e assim. E agora estão a reduzir. Neste momento, e desde que eu saí de lá em dois mil e sete no CDP onde eu estive os carteiros novos são contratados através de trabalho temporário. A estratégia deles neste momento parece-me que é baseada na mobilidade – e fazem bem porque tem que haver aproveitamento de recursos e se há demasiados recursos humanos numa estação porque não mandá-los para outra estação e quando falta jogar com isso? Realmente é. A nível de motivação é que já se torna mais difícil. Os carteiros estão sempre a saltar os giros.”

Como é que foste recebida na instituição?

“Os primeiros dias foram para contactar com o novo trabalho. Primeiro, quem me deu a formação foi a minha mãe... que tinha ido uma semana antes aprender e nunca tinha estado na carrinha. A estratégia do chefe foi essa. A minha mãe foi comigo dois dias para um percurso de cento e tal quilómetros. Não foi difícil, eu sou daqui desta zona mas mesmo assim aprendi caminhos e estradas que nem sequer sabia que existiam. A minha mãe foi comigo uma quinta e uma sexta, depois com o fim-de-semana de pausa na segunda-feira eu fui sozinha. Aí eu começo. Tive que comprar um telemóvel com um tarifário baixo para todas as redes porque na primeira semana gastei o meu saldo todo a ligar para os carteiros [risos]. A primeira coisa que fiz foi pedir a todos os carteiros desta zona os números de telemóvel. Não me perdia mas também não encontrava os pontos de referência que me davam [risos]. A minha estratégia foi comprar um telemóvel com um tarifário baixo para todas as redes e ligava-lhes a pedir orientações.”

Conheces bem a história dos Correios?

“A história que eu conhecia dos correios era a experiência dos colaboradores da convivência que tive com muitos carteiros antes sequer de ir para os Correios, não é a história da instituição porque essa nunca me foi apresentada.”

iv. Aprendizagem profissional em serviço

Em que é que consistiu o recrutamento para os CTT?

“Basicamente foi preencher a ficha, e como eu nunca tinha tido um emprego como efetiva entrei como primeiro emprego. Como tinha familiares nos Correios partiram do pressuposto “Esta conhece a realidade, sabe o que é o trabalho e em que consiste” portanto como viram que me estava a candidatar para primeiro emprego, aceitaram. Mas o principal critério acho que foi o de ser candidata a primeiro emprego, o apoio.”

Como é que te davam a conhecer os produtos, serviços dos Correios?

“Quando entrei não me deram porque já conhecia. Partiram desse pressuposto comigo e a verdade é que eu já conhecia. Foi a minha mãe praticamente que me fez a integração na empresa. Os produtos que eu precisava de conhecer era o que eu distribuía porque eu abastecia os postos onde os colegas iam buscar os sacos do restante correio e a maior parte eram pontos de venda dos correios portanto eu nunca tive contacto com o cliente final para conhecer melhor os produtos. Os trabalhadores das carrinhas não conseguem fazer vendas mas também assistiam às formações, só se fosse na entrega dos pacotes. Eu poderia ter cinco, seis pacotes por dia por isso a probabilidade de fazer uma venda era muito baixa. O foco é mais nos carteiros que andam porta-a-porta. De resto tomava conhecimento pela revista. Tive foi uma reunião de apresentação de um novo produto – Phone-ix – a rede móvel Phone-ix que lançaram nesse ano porque era para todos porque quem está nas carrinhas nunca têm formação. Na altura o ix era lido como phone-nove e não como agora é lido phone-ix. Realmente achava aquele nome muito esquisito mas terá sido uma manobra de marketing. Eu acho que se calhar foi estratégia... o produto teve que ser explicado a todos os carteiros e como são muitos aquilo terá sido para manter confidencial. Toda a população dos Correios tinha conhecimento disso e diziam “Os Correios vão lançar uma nova rede móvel, é a phone qualquer coisa” e foi uma grande surpresa.”

Das opções seguintes, refere que tipo de formação tiveste:

Conferências		Reuniões com chefes	x
Cursos		Folhetos informativos	
Esclarecimentos no decorrer do trabalho Tinha que ligar para o supervisor e para os colegas de trabalho	X	Formações	x

Com que frequência?

Sempre que era lançado um novo produto/serviço (Nos seis meses que lá estive só me lembro de ter tido uma)	X	Periodicamente (Semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, anualmente)	
Outro		Pontualmente	x

E relativamente a reuniões com as chefias?

“Reunião formal só me lembro dessa. Não era por ser contratada mas como eu estava na carrinha eu tinha que sair antes das nove para levar os apartados e era nessa altura que o chefe aproveitava para comunicar. Havia colaboradores a entrar às seis e às seis e meia – eu entrava às seis e meia – e quem entrava às seis começava a separação geral, chegavam os camiões e quem entrava às seis descarregava os camiões e começava a separação geral. Às seis e meia também ajudava na separação geral e quando eu saía para levar os apartados queria dizer que já tinha terminado a separação geral e cada carteiro estava a separar o seu próprio giro, nessa altura comunicava mas eu não podia ficar lá porque tinha que ir levar os apartados. Eu não estava lá no período em que o chefe comunicava com as pessoas que era entre o período entre as oito e as nove e meia.”

Sempre consideraste a formação adequada face às necessidades que virias a ter no trabalho?

“Na minha situação sim porque eu já sabia muito do que estava por trás porque se fosse uma pessoa que não conhecesse os correios só com dois dias de formação... não é suficiente. Mas por isso é que também eu já fui escolhida, porque sabiam que podiam cortar nisso.”

Que aprendizagens consideras ter adquirido com a tua experiência nos Correios?

“Foi uma experiência positiva... Para mim foi excelente ter lá estado porque aprendi e... aprendi sobre mim própria porque desde sempre tinha a ambição de ir para os Correios mas quando lá estive apercebi-me que não – como carteira – não era só isso que eu queria para mim. Eu estava habituada a ter mais desafios. O desafio do carteiro que anda porta-a-porta é decorar nomes – apesar que agora não – mas antes tinham de decorar centenas de nomes e era muita informação para reter. Além disso, aprendi a ter mais calma porque os dois acidentes que eu tive foi por pressa. Eu entrava em pânico quando me atrasava e então pensava “Eu tenho que entregar a horas, tenho que entregar” e por esses motivos é que eu tive dois acidentes, lembro-me perfeitamente. Um dia eu estava distraída à procura dos pontos de referência e se tivesse mais calma eu teria visto e o outro eu fui contra um autocarro quando ia a virar à direita, como só olhei para a esquerda quando entrei na rua bati no autocarro. Como tinha um stop fui eu a culpada. O anterior penso que a culpa era mesmo dele, eu virei à esquerda e nem vi o carro, só ouvi o carro bater-me mas quando eu virei à esquerda não o vi lá.”

E foi dentro do período experimental?

“Foi. Tanto que a carrinha era de dezembro de 2006, estava praticamente nova, na altura o carro tinha seis ou sete mil quilómetros – era muito recente ali nos Correios – mas eles sabem que é normal porque andamos sempre com pressa.”

v. Organização do trabalho e poder

Como era a organização do trabalho diariamente?

“Eu estava na carrinha e a minha função era abastecer os carteiros desta zona e entregar os pacotes que não cabiam nas motas e que os carteiros não podiam entregar, portanto o que eu tinha que fazer era assegurar que chegava ao local uma hora antes do carteiro chegar ao ponto de estabelecimento dele. Entrava as seis e meia, ia organizar os apartados de duas localidades de Santa Maria da Feira, às nove eles tinham que estar todos no sítio mas também quando me atrasei nunca foi problemático. Eu para ter os apartados todos às nove eu tinha que sair no mínimo às oito e um quarto dos Correios senão já sabia que me ia atrasar mas nunca tive grandes problemas com isso. Depois de organizar os apartados voltava à estação e ia buscar os pacotes e com os sacos de abastecimento que tinha e para que sitio é que tinham que os levar. Em vez de fazer a separação do giro por cartas fazia pelos sacos e colocava por ordem. Analisava mais ou menos a que horas é que me conseguia despachar para ver se conseguia cumprir os horários dos pontos de venda onde tinha que ir porque tinha que levar os sacos de abastecimento e tinha que ir buscar correio que já estivesse nesses pontos de venda. Na altura das reformas eu tinha que levar dinheiro para abastecer os postos... e o meu último ponto era quase no rio Douro. Por exemplo o meu horário de almoço eram onze e meia da manhã mas eu nunca consegui chegar as onze e meia, era sempre meio-dia e meia/uma hora. Ao final do dia cumpríamos como chegava o camião, tínhamos mesmo que estar àquela hora no CDP. Quando havia muito serviço é que antecipava a entrada. Quando era a altura das reformas tinha que entrar mais cedo porque como costumava falhar o dinheiro nos postos de venda e tinha que o levar às estações o mais rapidamente possível.”

Qual o meio de transporte que utilizavas?

“Sim, a carrinha. Cheguei a andar a entregar cartas mas foi com a carrinha e a pé.”

E como é que era o teu espaço e as condições de trabalho? Não sei se tinhas algum cacifo, um espaço teu.

“Não tinha, não me atribuíram cacifo. Os carteiros efetivos tinham, mas nós não. Também nem senti necessidade, sinceramente, eu levava as coisas na carrinha até porque era sempre a mesma. Só quando a mandavam reparar para a oficina é que tinha que utilizar

outra. Não tinha telemóvel da empresa, comprei um. A mim deram-me um colete e tinha que levar sapatilhas ou sapatos pretos. Deram-me um colete e eu acabava por usar o pólo da minha mãe. Aos assalariados eles só davam mesmo o colete.”

Quais eram as tuas responsabilidades?

“As minhas responsabilidades eram assegurar que fazia a entrega dos sacos de abastecimento nos postos de correio e a entrega dos pacotes ao cliente final dentro dos horários dos correios dos estabelecimentos.”

E relativamente a objetivos, como funcionava na altura?

“Eu nunca tive que fazer vendas, nunca me pediram para o fazer mas sei que agora é diferente.”

Conta-me como era a relação com as chefias, de que forma o teu chefe te motivava para trabalhar e como era a relação profissional que tinham.

“Eu na altura em que lá estive, a chefia estava a dar apoio a outras estações. O que me motivou a mim o meu brio profissional foi o facto de ter lá a minha mãe a trabalhar. Não foram as chefias que me motivaram a fazer o meu trabalho.”

Em que medida era ouvida a tua opinião?

“Também não me fiz ouvir muito.”

Como é que definirias a atitude das chefias diretas perante os trabalhadores?

Motivadora		Distante	
Próxima	x	Autoritária	x
Desmotivadora (a forma como eles falavam com os colaboradores na altura em que eu lá estive podia ser mais motivadora)	x	Compreensiva	
Comunicativa		Conservadora	
Amigável		Exemplar	
Profissional	x	Agressiva/Manipuladora (O chefe de estação por vezes era agressivo a falar mas comigo nunca foi.	x
Fechada	x	Aberta a novas sugestões	
Participativa (Por exemplo o chefe da estação muitas vezes estava lá a separar correio mas às vezes fazia mais asneira do que ajudava [risos]. Podia estar a querer ajudar mas não tinha condições para o fazer)	x	Disponíveis	x

vi. Profissão de carteiro

Apesar de não andares de mota a entregar correio eras carteira e como sabes a profissão de carteiro representa a instituição. O que é que sentias por ser carteira e teres essa responsabilidade?

“Eu também era, eu sabia disso até porque apesar de eu contactar pouco com o cliente final eu contactava com intermediário entre correios e cliente final e tinha noção que tinha responsabilidade.”

Sentias orgulho por também ter essa função?

“Sim. Para mim sempre foi um orgulho ser carteira, principalmente durante os meses em que lá estive significou muito ser carteira.”

Levavas encomendas e também cartas muito importantes aos seus destinatários. Sentias essa responsabilidade?

“Sentia a responsabilidade do dinheiro. Houve um colega que uma vez me entregou o dinheiro e disse “Joana, vai direitinha àquele posto porque tens aí muito dinheiro”, eu não fazia ideia quanto dinheiro levava. Eu acho que nenhum carteiro que está com a carrinha tem a noção.”

Tinham algum tipo de segurança quando transportavam dinheiro?

“Não, e é facilmente perceptível quando é que os carteiros tanto na estrada como nas carrinhas andam com dinheiro. O que me deixava triste nos correios era mesmo isso. Conhecia carteiros que entregavam muitos vales e aí é que os Correios ganham dinheiro mas não dão segurança aos carteiros. Se lhes acontecer perder o dinheiro ou lhes roubarem eles têm que repôr o dinheiro.”

E se tivesses multas, tinhas que pagar?

“Sim. No tempo em que estive lá nunca tive. Eu acho que na altura que estive nos Correios não havia tanta “caça à multa” por parte da polícia e eu circulava muito no concelho da Feira. Acho que nessa altura a polícia não andava em cima dos carteiros até porque precisavam deles pois como não havia números nem ruas os polícias precisavam dos carteiros para encontrar as pessoas para irem falar com eles. Eu lembro-me perfeitamente de virem a nossa casa polícias quase todas as semanas perguntar direções aos meus pais [que eram carteiros, nomeadamente os entrevistados Geovano e a Maria Marques]. Só me aconteceu uma situação nos Correios por acaso, o colete e o cinto eram cinzento, eu passei pela polícia e não me mandaram parar, entretanto, eu continuo e a polícia vem atrás de mim e mandam-me parar. Eu como estava com pressa saí do carro e a polícia diz-me “A menina vinha sem cinto” e eu “Não, vinha com cinto” e eles também

ficaram na dúvida porque eu estava muito certa que levava cinto, já é um reflexo meu. E como eu tinha saído da carrinha eles disseram-me para eu seguir e não me passou muita. Acho que o que confundiu foi a cor do colete.”

Como é que achas que as pessoas a quem entregavas encomendas te viam?

“Nos seis meses tive uma reclamação. Eu toquei à campainha – não sei se a campainha funcionava bem – ninguém atendeu, deixei o aviso e quando à tarde deixei o pacote no posto e disseram-me “Olhe que a senhora veio aqui reclamar que não tinha tocado” mas eu não ia estar lá meia hora à espera. Eu tocava duas vezes, à terceira passava o aviso e ficava à espera um bocado. Mas a partir desse dia como a senhora disse que eu não tinha tocado fiquei um bocado frustrada. Os pacotes que eu normalmente entregava eram encomendas da *Yves Rocher*, *Oriflame*, não era nada de especial. O que eu notei é que era uma fonte de reclamações, era mais uma pessoa com quem podiam reclamar. A mim não era tanto como o carteiro, que é ele que passa todos os dias à casa das mesmas pessoas.”

Provavelmente conheces a evolução do logótipo dos Correios, não sei o que pensas disso. Qual é que tu conhecestes? O que significa para si?

“Quando entrei nos correios era este [logótipo nº9] mas eu lembro-me mais deste até por causa dos meus pais [logótipo nº5]. O símbolo dos Correios que me lembro é este, este aqui não me lembro sequer [o único sem o símbolo do cavalo e da corneta]. A corneta está presente em quase todos, o meu pai tocou a corneta mas a minha mãe foi com campainha, penso eu.”

Tu identificas-te também com este símbolo então?

“Sim.”

Como foi celebrado o dia do carteiro, passaste lá o dia? Notaste alguma coisa diferente?

“Não, no ano em que eu estive não.”

vii. Vivências mais significantes

Já me contaste algumas histórias mas há alguma história que te tenha ficado na memória por algum motivo em especial?

“Pela negativa foi essa situação da senhora que disse que eu não toquei à campainha. Estava a colocar em causa a minha palavra e eu isso não gosto. Pela positiva... o ambiente de trabalho entre colegas na altura, para mim foi a equipa onde senti mais o forte espírito de equipa. Não sei se por já ser filha, por muitos me conhecerem desde criança.”

viii. Tipo de mudanças e aprendizagens

Desde a tua entrada e até à tua saída, que mudanças recordas terem ocorrido nos CTT como mais importantes?

“A única alteração que eu notei foi a introdução de um supervisor na estação. O trabalho dele era estar na estação a organizar o trabalho ou verificar como estava tudo a correr. Acho que nem sequer os carteiros contactavam muito com ele.

Naquele período no meu trabalho não mudou nada e penso que no dos carteiros também não. Nos anos anteriores houve grandes transformações. No início de 2000 modernizaram as estações, a introdução dos últimos três dígitos do código-postal, os carteiros tiveram que andar a fazer o levantamento das ruas e houve a reformulação das mesas de trabalho também.”

Estrutural: Código-postal

Quando tu entraste nos CTT o código-postal dos sete dígitos já tinha sido implementado. Ele já era plenamente utilizado?

“Sim, era. A separação já estava muito organizada e as próprias pessoas também já o utilizavam mais.”

Estrutural: Organização do trabalho e modernização tecnológica

No tempo que lá estiveste notaste alterações a nível de tecnologia?

“Não. Já estava tudo implementado como agora praticamente.

Então sempre fizeste o trabalho da mesma forma desde que entraste?

“Sim. Durante o tempo que lá estive não notei nenhuma alteração na organização do correio e no meu trabalho.”

Estrutural: Mudanças na estrutura diretiva da empresa

Como tomavas conhecimento das mudanças na direção da empresa?

“A nível central eu via na revista Aposta.”

E recebias a revista em casa?

“Eu não, recebiam os meus pais... já tinha duas em casa [risos].”

ix. Transmissão e implementação das mudanças

Pelo que percebo tu não passaste por grandes mudanças no teu trabalho mas achas que podias discuti-las com os teus superiores?

“A nível do trabalho o que o chefe queria era que eu entregasse as coisas a horas, agora a forma como eu geria o meu trabalho não importava. Aliás, só dizia caso alguém reclamasse mas como ninguém reclamava eu geria o meu tempo. Por exemplo, o que podia acontecer era o seguinte... Normalmente o primeiro saco de abastecimento que eu entregava numa localidade de Santa Maria da Feira era o da minha mãe que era carteiraira lá e se eu estava mais atrasada perguntava-lhe a que horas a que é que ela precisava do saco de abastecimento e se eu via que dava para entregar mais tarde dava outra volta e geria assim... Porque os carteiros têm dois locais para postos de abastecimento, um mais perto e outro mais longe dependendo da carga para não andarem com tanto peso. A minha mãe normalmente só colocava num posto que era o mais longe mas quando comecei a aperceber-me das rotas percebi que alguns já colocavam nos sítios mais perto e queria dizer que iam precisar daquele saco já na próxima hora, hora e meia, enquanto a minha mãe só precisava à tarde mas como o posto dela era o primeiro eu levava primeiro... Mas eu só tinha que garantir que quando o carteiro precisasse do seu saco de abastecimento ele estava lá.”

x. Estrutura de comunicação CTT

Relativamente a momentos de convívio com os teus colegas de trabalho fora do local onde trabalhavam, conta-me que situações existiam e como eram essas experiências.

“Desde sempre participei nos convívios dos CDCR. Esses convívios são promovidos pela associação dos trabalhadores dos Correios. Acho que isso começou com a ajuda da empresa mas os trabalhadores descontam uma quota todos os meses para fazer parte disso. Eu não cheguei a descontar para isso porque já lá estava como filha e nunca alterei essa situação.”

E existiram convívios promovidos pela empresa?

“Pelos CTT não.”

E como é que classificavas o ambiente que se vivia entre colegas nos CTT?

Amigável		Hostil	
Profissional		Descontraído	
Competitivo (entre alguns)	X	De entreajuda (entre alguns) “É lógico que não me dava bem com todos mas nunca tive problemas com ninguém até porque queria ficar na empresa e portanto tudo o que me pediam eu fazia. Podia reclamar mas fazia [risos]”	x
Negativo		Positivo	x
Outro _____		Tenso (em alguns momentos)	x
Familiar	X	Individualista	

Uniforme

Sempre tiveste uniforme de serviço?

“Sim.”

Se sim: Em que consistia esse uniforme?

“Tinha um colete.”

Se sim: Considerava-o prático e usual?

“Sim, dava para colocar as canetas no sítio das canetas e o telemóvel no bolso – tive foi que comprar um telemóvel mais pequeno para caber no bolso do colete.”

Motivação/Incentivos

Que benefícios ou ofertas regulares a empresa te dava além do salário mensal?

“Eu tinha um contrato a termo com um salário base bom e com vários subsídios – subsídio de condução, como entrava às seis e meia da manhã, subsídio de almoço, subsídio de pequeno-almoço, e também por ter horário descontínuo porque o meu horário de trabalho era das seis e meia às onze e meia, e das quatro às sete/sete e meia. A vantagem dos Correios é que apesar do vencimento base ser baixo, pelo menos no carteiro, os subsídios compensam e sobem bastante o salário.”

Tinhas o seguro de saúde?

“Não, eu tinha como filha mas com contrato a termo não tínhamos direito a isso. Tinha uniforme mas só o colete também mas também faz sentido a pessoas com contrato a termo

por causa do custo que tem. Como carteiro basta o colete para saberem identificá-lo e parece-me que a farda do frontoffice será mais barata que a dos carteiros devido ao desgaste que tem. Tinha é que ser calçado preto.”

E tiveste acesso a prémios ou ofertas pontuais?

“Não, tive só os subsídios.”

Tinhas que cumprir certos objetivos de vendas?

“Não.”

E nunca tiveste nenhuma situação que o cliente precisasse?

“Não me lembro. Acho que fiz mais vendas fora do período de carteira do que a trabalhar. Como sabem que eu tenho familiares nos Correios perguntavam-me a mim.”

A empresa tinha implementados objetivos e esquemas de prémios?

“Que eu tivesse conhecimento não.”

xi. Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar

A que superiores te devias reportar diretamente?

“Era ao supervisor da estação e ao chefe do CDP.”

De que forma e em que situações interagias com os teus superiores?

“De manhã por exemplo falava sempre com eles para perceber se havia mais alguma coisa que fosse preciso fazer ou não. À tarde tinha que ir levantar o correio a duas estações, de manhã fazia os apartados, à tarde tinha que ir levantar o correio a duas estações de Santa Maria da Feira. Numa das estações até antes do horário de fecho eles já me despachavam, na outra atrasavam sempre e houve um dia que ouvi do chefe por me ter atrasado porque efetivamente esperei como elas me pediram. No dia seguinte em que me aconteceu isso eu disse mesmo “Tenho que ligar ao meu chefe porque ele não me dá autorização para eu ficar aqui à vossa espera” e após ter ligado acho que ele disse para esperar mais um bocado.”

Ao longo do teu dia de trabalho tinhas contacto com outros trabalhadores mas qual era a função deles na empresa? E que tipo de relação tinham?

“Eram carteiros, os funcionários do balcão das estações. Com uma das estações é que eu tinha mais problemas, uma das TPG's tentava vender-me os produtos e eu era funcionária portanto não reagi muito bem, educada mas não reagi muito bem. O relacionamento com os outros colegas era bom, só com essa estação é que tinha mais problemas.”

Relativamente aos meios de comunicação que tinhas disponíveis para comunicar com os teus superiores, o que é que tinhas à tua disposição?

“Comunicava por telemóvel durante o dia mas era o próprio. Na maioria era contacto pessoal com os chefes diretos.”

E com que frequência se dirigiam a ti?

“Diariamente.”

Já fizeste alguma sugestão aos teus superiores?

“Enquanto lá estive não mas a única sugestão seria para os Correios pagarem o telemóvel e as chamadas mas de resto. [risos]”

E que meios de comunicação existiam para os teus superiores comunicarem contigo?

Correio		Fax	
E-mail		Telemóvel	x
Internet		Rádio	
Jornais / Revistas	X	Outro. Qual? Pessoalmente	x

A quais destes veículos de comunicação tinhas acesso?

Manual de acolhimento/boas-vindas		Intranet	
Revista interna (em papel – Aposta)	x	Caixa de sugestões	
Jornais institucionais		Boletins / Circulares	X
Atividades/Eventos internos		Visitas a outras instalações	
Reuniões (sem periodicidade fixa com as chefias diretas)	x	Telefone (Pessoal)	x
Relatórios		Outro. Qual? Comunicações do sindicato na estação	x

Sentias-te satisfeita com os meios e produtos de comunicação disponibilizados?

“Sim. Mas por exemplo relativamente ao benefício dado aos trabalhadores com quarenta anos de serviço os meus pais se calhar nem sabem mas deviam saber esse tipo de coisas. O meu pai se calhar vai chegar a receber isso. O que eu noto nos meus pais é que eles todos os anos no Natal recebiam um presente simbólico dos Correios e já há uns anos que não dão. Acho que marca mais os meus pais o não terem esse mimo do que o não aumento salarial que já não têm há anos.”

Qual desses veículos consideras serem mais eficazes?

“Para carteiros eu acho que são as reuniões pessoais.”

Em que medida consideras que os meios de comunicação interna enunciados acima contribuíram para o teu conhecimento/envolvimento na empresa?

“Nada. Não teve grande impacto, foi mais pela família que conheci melhor a empresa.”

Achas que as novas tecnologias mudaram a forma como comunicavam consigo?

“Não, durante o período que estive lá não.”

Consideras que a direção da empresa se encontra distanciada do que se passa no dia-a-dia de trabalho?

“Muito.”

E as chefias diretas?

“Nada. As chefias diretas a mim parece-me que não têm autonomia suficiente para tomarem decisões, não mudar quando as decisões já vêm dos seus superiores.”

xii. Satisfação global

Alguma vez pensaste em sair os CTT?

“Não, durante o tempo que estive lá queria que prolongasse até.”

Mas estás satisfeita com o percurso que tiveste nos Correios?

“Sim, gostei da experiência. Foi... a partir do terceiro mês eu tive a clara noção que não queria só aquilo. Nessa altura já estava a fazer bem o que tinha que fazer e estava habituada a tarefas administrativas, algumas de gestão... Quando ao terceiro mês notei que faltava ali um bocadinho o desafio de gestão, de mexer em papelada, pensar mais do que – Ora bem, eu para chegar a tal sítio quanto tempo é que preciso? Mas eu gostava do trabalho só que quando saí dos Correios e mesmo agora, para mim o trabalho ideal é de manhã estar atrás de uma secretária no escritório, à tarde fazer o que fazia nos Correios. Para mim era o ideal.”

Pois mas se calhar isso não é possível?

“Não, nos Correios não têm essa função e na empresa onde eu estou também não. [risos] Na minha função neste momento há dias em que eu nem sequer consigo olhar para o computador porque estou em reuniões ou com outras coisas quaisquer mas o que eu não consigo fazer é chegar a casa e ainda ir para o computador. Não consigo. Agora não consigo estar doze horas em frente ao computador mas já cheguei a estar e não consigo. Pego mais depressa no telemóvel e vou ver as notícias do que ligar o computador e estar ali a procurar.”

Atualmente, o que sentes por teres trabalhado nos correios?

“Foi um orgulho e gostei muito de trabalhar lá. Gostei da profissão.”

Sentes-te valorizada pela empresa onde trabalhaste?

“Sim.”

Presentemente, que avaliação fazes das experiências que viveste nos Correios?

“Apesar de sentir que precisa de mais eu nunca pensei em sair da empresa porque eu gostava e gosto mesmo da empresa... reconheço. Mas não ter ficado lá também foi a melhor coisa que me poderia ter acontecido porque entretanto encontrei uma oportunidade muito melhor do que se tivesse lá ficado. Deu-me oportunidade de procurar novamente trabalho e encontrar emprego na minha área de licenciatura, gestão, nomeadamente, em recursos humanos, numa multinacional e finalmente construir uma carreira.”

Gostarias de acrescentar mais alguma coisa acerca da tua experiência nos CTT?

“Os Correios... continuam a ser uma boa empresa se formos a comparar com o que existe à volta... Mas... neste momento, tal como qualquer outra empresa, está direccionada para o lucro fácil e a curto prazo e não tanto na retenção das pessoas. E como o mercado neste momento está mau a retenção faz-se automaticamente por medo das pessoas saírem, por medo das pessoas serem despedidas. É a realidade de todas as outras empresas”.

6.5.1 Síntese dos resultados obtidos pelo Testemunho da Trabalhadora E

– Joana Marques

A entrevistada E, cujo nome adotado foi Joana Marques, com 31 anos de idade, representa a 3ª geração de trabalhadores da família Marques a trabalhar na instituição Correios de Portugal. Os resultados da entrevista aludem à experiência profissional da trabalhadora Joana Marques que se passa a sublinhar de acordo com as dimensões e categorias de análise adotadas.

A ex-trabalhadora Joana Marques é licenciada em secretariado de gestão e entretanto realizou uma pós-graduação por intermédio da multinacional onde trabalha atualmente na área de Recursos Humanos.

Joana Marques trabalhou como carteira durante meio ano no ano de 2007 na instituição CTT. Na altura, e apesar de se sentir bem com aquela profissão, a trabalhadora tinha outras ambições e admitiu que apesar de naquela altura existirem vagas para a função de supervisor em estações de correio, como não teve conhecimento atempado acabou por não concorrer.

Antes desta sua entrada para os Correios, nomeadamente quando terminou o 12º ano, chegou a inscrever-se nos Correios para Técnica Postal de Gestão mas não conseguiu entrar. Nessa altura, os meus pais é que insistiram para ir para a Faculdade uma vez que eles nunca tinham tido essa oportunidade.

Antes da sua entrada na instituição, passou por diversas experiências profissionais precárias na sua área de estudos tanto em Lisboa como no Porto. No entanto, e apesar destas experiências terem sido em empresas de renome, a entrevistada acabou por cair no desemprego devido às condições de trabalho precárias em que se encontrava. Esteve uns meses desempregada até que, ao ter conhecimento das vagas para carteiros através dos seus pais, e devido à sua situação, decidiu concorrer.

Segundo ela, a motivação de ir para os Correios desde sempre existiu devido ao facto de conviver com essa realidade desde muito cedo através dos pais, Maria e Geovano Marques, ambos carteiros. De acordo com um excerto da sua entrevista podemos constatar a sua motivação: “Eu desde sempre contactei com os Correios, desde que me lembro de ser pessoa... Os meus pais saíam muito cedo de casa, mas eu própria também me levantava muito cedo. E parecia que para eles o dia devia durar mais tempo”. A este propósito, refere ainda que “desde sempre achei que era um trabalho que gostava”.

A trabalhadora ficou contente quando entrou pois, além do que foi referido anteriormente, este foi o trabalho que lhe ofereceu o salário mais alto que já tinha tido, e

também porque gostava de conduzir, o que contemplava a sua função principal. A sua motivação era de tal forma, que a trabalhadora decidiu tirar a carta de condução de motociclos enquanto trabalhava para ter mais possibilidades de renovação do contrato.

No entanto, tal situação não correu conforme esperado e o contrato não lhe foi renovado devido ao facto de ter tido dois acidentes logo no início do contrato e ainda de, nesse ano, já começarem a falar do tema da privatização dentro da empresa e, consequentemente, a conter os custos com pessoal. Refere que atualmente saem pessoas para a reforma e não entra ninguém para as substituir, no entanto, o mesmo não acontece nos quadros de gestão.

Retomando à questão da sua entrada na instituição, a trabalhadora refere que foi bem-recebida na medida em que uma grande parte os carteiros já a conhecia desde criança, devido aos convívios do CDCR realizados ao longo do ano, entre eles as festas de Natal.

A Joana Marques entrou com a função transportar o correio do CDP às estações de correio do município onde trabalhava. Segundo esta, a formação foi-lhe dada pela mãe com a qual andou durante dois dias a aprender o caminho. A mãe, que habitualmente fazia um giro de distribuição domiciliária de correio, na semana anterior à entrada da Joana, foi aprender o caminho de carrinha que a sua filha teria de fazer para que lhe ensinar quando esta entrasse.

Quanto ao conhecimento da história da instituição, a trabalhadora afirma que nunca lhe deram a conhecer. O que conheceu muito antes de ir para os Correios foi a experiência de outros carteiros que já lá tinham trabalhado.

Recordando o recrutamento de que foi alvo, Joana Marques afirma que apenas teve que preencher uma ficha e considera que terá sido chamada devido ao facto de nunca ter estado a efetiva numa empresa. Neste sentido considera que poderiam beneficiar do estatuto de primeiro emprego. Segundo esta, os recrutadores terão pensado o seguinte: “Esta conhece a realidade, sabe o que é o trabalho e em que consiste” devido ao facto de ter vários familiares na empresa.

Quanto à formação inicial sobre produtos e serviços, a trabalhadora afirma que não recebeu nenhum tipo de formação pois terão partido do pressuposto que já conhecia, e na realidade conhecia-os devido à proximidade que sempre teve com a empresa. Considera também que foi a sua mãe praticamente que fez a sua integração na empresa.

Ao longo do contrato, reconhece como momento de formação os seguintes: reuniões com chefes, esclarecimentos no decorrer do trabalho e outras formações. Relativamente a formações, estas ocorriam pontualmente, principalmente quando era lançado algum

produto ou serviço. Neste sentido, reconhece apenas uma que teve quando os Correios lançaram a nova rede móvel de comunicações Phone-ix.

Como era carteira de carrinha, a trabalhadora afirma que raramente assistia a formações ou reuniões pois tinha que sair sempre antes das nove horas e era exatamente neste momento, antes dos carteiros saírem para o seu giro, que o chefe comunicava com os estes. Na sua situação em particular, a Joana considerou a formação suficiente porque ela já conhecia mais do que aquilo que lhe foi mostrado nos dois dias de formação. Contudo, considera que se não conhecesse previamente a instituição e o seu funcionamento não seria suficiente.

A trabalhadora considera que esta “Foi uma experiência positiva...” uma vez que aprendeu a ter mais calma em certas situações e ainda sobre ela própria pois desmistificou a sua ambição de ir para os Correios pelo facto de se ter apercebido, enquanto lá esteve, que “como carteira – não era só isso que eu queria para mim”.

Reconheceu como suas as seguintes responsabilidades enquanto carteira da carrinha: “assegurar que fazia a entrega dos sacos de abastecimento nos postos de correio e a entrega dos pacotes ao cliente final dentro dos horários dos correios dos estabelecimentos.” No seu caso, e dada a função que desempenhou, reconheceu ainda como função de maior responsabilidade o transporte do dinheiro.

Tendo em conta as responsabilidades enumeradas anteriormente, o seu dia-a-dia normal de trabalho ocorria da seguinte forma: “Entrava as seis e meia, ia organizar os apartados de duas localidades de Santa Maria da Feira [...] Depois de organizar os apartados voltava à estação e ia buscar os pacotes e com os sacos de abastecimento que tinha e para que sitio é que tinham que os levar. Em vez de fazer a separação do giro por cartas fazia pelos sacos e colocava por ordem. Analisava mais ou menos a que horas é que me conseguia despachar para ver se conseguia cumprir os horários dos pontos de venda onde tinha que ir porque tinha que levar os sacos de abastecimento e tinha que ir buscar correio que já estivesse nesses pontos de venda”. No entanto, em certos dias do mês, nomeadamente quando era a altura do pagamento das reformas, a trabalhadora refere que “tinha que levar dinheiro para abastecer os postos [...] tinha que entrar mais cedo porque como costumava falhar o dinheiro nos postos de venda e tinha que o levar às estações o mais rapidamente possível”.

A trabalhadora da 3ª geração Joana Marques afirma que o que a motivava não eram tanto os chefes mas sim o facto de ter lá a mãe a trabalhar. Relativamente ao tema de autoridade na empresa, esta definiu as atitudes do seu chefe como tendo sido próxima, autoritária, desmotivadora, profissional, manipuladora mas também participativa e

disponível. À questão sobre se ouviam a sua opinião, responde que considera que, na realidade, não se fez ouvir.

Apesar do seu breve contacto com o cliente final, enquanto carteira, a Joana Marques afirma que não descartava a responsabilidade que desempenhava no processo como intermediária. Considera, no entanto, que não a viam tanto como ao carteiro que passa diariamente às mesmas habitações, pelo contrário, denotou que a viam como “uma fonte de reclamações [...] mais uma pessoa com quem podiam reclamar”.

A trabalhadora reconhece que ter sido carteira constituiu um orgulho para si pois teve muito significado enquanto lá esteve.

Uma situação que a entristece relativamente ao valor que a instituição não atribui aos seus carteiros relaciona-se com a entrega de vales ao domicílio, pois afirma que apesar dos Correios ganharem com esse serviço não dão a segurança suficiente aos seus carteiros. Também em outras situações, a instituição não assume responsabilidade relativamente a dinheiro, além de que não fornece mecanismos de segurança suficientes para o seu manuseamento.

Quando questionada quanto à evolução do logótipo da instituição, a trabalhadora reconhece melhor o logótipo nº 5 principalmente devido aos seus pais, porque não trabalhava na instituição enquanto esse vigorava.

Vivências específicas que recorda reconhece como positivo o ambiente entre colegas que na altura vivenciou, pois sentiu o “forte espírito de equipa” e atribui essa sensação talvez ao facto de ser filha de carteiros e conviver com muitos dos que vieram a ser seus colegas em convívios do CDCR, o grupo de trabalhadores da instituição. A situação mais negativa que recorda foi uma em que uma senhora colocou em causa a sua palavra ao dizer que não tinha tocado à campainha aquando da entrega de uma encomenda ao domicílio.

As mudanças introduzidas no período em que trabalhou nos Correios de Portugal reconhecidas pela entrevistada, são apenas uma ou duas que ocorreram enquanto lá esteve: a entrada de um supervisor na estação e ainda o surgimento da rede móvel Phone-ix. Segundo ela, “naquele período no meu trabalho não mudou nada”, no entanto, considera que nos anos anteriores é que existiram grandes mudanças como a introdução dos últimos três dígitos do código-postal e ainda a “reformulação das mesas de trabalho”.

A trabalhadora afirma que o modo normal de ter conhecimento de mudanças diárias ocorria através dos chefes, e no que concerne às mudanças ocorridas na estrutura diretiva da empresa, esta tomava conhecimento através da revista Aposto que os seus pais recebiam em casa, mas que, em apenas seis meses de trabalho, nunca chegou a receber.

Abordando a estrutura de comunicação intrainstitucional, quanto a momentos de convívio com outros trabalhadores, a entrevistada afirma que apenas frequentou convívios promovidos pelo CDCR, bem como em criança foi a convívios de despedida de trabalhadores que passavam à reforma. Estes jantares eram em parte promovidos pela instituição, sendo que esta pagava parte dos custos do jantar.

Quanto ao ambiente que se vivia entre trabalhadores dos correios, a trabalhadora, além de ter afirmado anteriormente o espírito de equipa forte, define o ambiente entre colegas como sendo de entreaajuda, positivo, familiar, mas também competitivo e, em alguns momentos, tenso.

Quando se fala de fatores de motivação e incentivos monetários, a trabalhadora afirma que, como tinha um contrato a termo, o salário base era bom e ainda tinha direito a vários subsídios como o de condução, de almoço, de pequeno-almoço, e também de horário descontínuo. Segundo a trabalhadora, “a vantagem dos Correios é que apesar do vencimento base ser baixo, pelo menos no carteiro, os subsídios compensam e sobem bastante o salário”. Rejeita existirem, no entanto, quaisquer tipos de prémios ou objetivos aplicáveis à sua categoria profissional.

Conhecendo, através de outros trabalhadores, a existência do seguro de saúde, foi questionado se também possuía este seguro ao que a trabalhadora confirmou que tinha mas como filha de carteiros e não como trabalhadora pois afirma que quem está a contrato não tem direito a isso.

Além disto, e relativamente ao uniforme de serviço, a trabalhadora apenas afirma que lhe foi oferecido um colete pois aos assalariados nunca é oferecido uniforme completo. Quanto ao espaço de trabalho, apesar dos carteiros efetivos terem direito a um cacifo, os assalariados não, e desta forma colocava as suas coisas na carrinha que conduzia.

De forma a estudar os fluxos de comunicação existentes ao nível intrainstitucional, antes de mais, esclarecesse que o superior a que a trabalhadora se devia reportar era o chefe de CDP ou o supervisor da estação, sendo que os principais momentos de interação ocorriam de manhã antes de iniciar ao serviço.

Na maioria o contacto era feito pessoalmente e diariamente. Contudo, uma vez que o trajeto que fazia com a carrinha era longo, utilizava o seu telemóvel para comunicar com o seu chefe sempre que necessário durante o dia. Os veículos de informação a que tinha acesso eram a revista interna Aposta que recebia por intermédio dos pais, os boletins ou circulares internas, as reuniões, o telefone e as comunicações do sindicato na própria estação.

A entrevistada sente-se satisfeita com os meios de comunicação colocados à sua disposição, no entanto, reconhece que existem algumas falhas, como por exemplo o facto dos seus pais não conhecerem o benefício dado aos trabalhadores com quarenta anos de serviço.

Como mencionado anteriormente, a trabalhadora reconhece que nunca fez nenhuma sugestão aos seus superiores, contudo, poderia tê-lo feito via telemóvel ou mesmo pessoalmente. Refere que a sugestão que teria a dar seria o facto de serem os Correios a pagar os custos com o telemóvel e as chamadas que fazia para a empresa, uma vez que utilizava o pessoal para isso.

Relativamente à proximidade ou distanciamento da direção da instituição face ao dia-a-dia da instituição, a ex-trabalhadora da instituição afirma que se encontram muito distanciados, contrariamente às chefias diretas que se encontram próximas, embora, segundo ela, “parece que não têm autonomia suficiente para tomarem decisões”.

Quanto à estratégia de comunicação mais eficaz, a entrevistada considera que a comunicação face-a-face é definitivamente melhor forma de comunicação no que toca à comunicação com os carteiros.

Também já referido anteriormente, a ex-trabalhadora afirma ter muito orgulho na profissão que desempenhou e reforça que enquanto lá esteve sempre teve o objetivo de continuar na empresa. No entanto, refere que passado algum tempo teve a noção de que necessitava de incluir outro tipo de tarefas no seu dia-a-dia, especialmente administrativas e gestão.

Conforme afirma, a propósito da não renovação do seu contrato, “não ter ficado lá também foi a melhor coisa que me poderia ter acontecido porque entretanto encontrei uma oportunidade muito melhor do que se tivesse lá ficado” pois ao regressar à procura de trabalho, acabou por encontrar na sua área de licenciatura, tendo ingressado na empresa onde atualmente trabalha, numa multinacional na área de Recursos Humanos, e onde tem conseguido ser bem-sucedida.

Para concluir, relativamente à situação atual da instituição, Joana Marques, trabalhadora nos Correios de Portugal durante seis meses no ano de 2007, afirma que “Os Correios... continuam a ser uma boa empresa se formos a comparar com o que existe à volta... Mas... neste momento, tal como qualquer outra empresa, está direcionada para o lucro fácil e a curto prazo e não tanto na retenção das pessoas”

6.6 Análise das Entrevistas

Antes de mais, e de forma a contextualizar esta conclusão, esclarece-se mais uma vez que as entrevistas realizadas tencionam responder às questões de investigação b) e c) definidas no início desta dissertação e retomadas neste ponto:

b) Quais são as mudanças identificadas pelos trabalhadores, nos seus testemunhos?

c) Quais são as experiências testemunhadas?

A análise das entrevistas baseou-se nas dimensões e categorias de análise dos dados recolhidos através da realização de entrevistas aos trabalhadores alvo deste estudo, estabelecidas no ponto 4.2. desta dissertação, relativo às técnicas de recolha e análise dos dados.

Neste ponto da dissertação – conclusão das entrevistas – será realizado um contraponto entre os testemunhos dos entrevistados, a prévia análise documental e o enquadramento teórico desta dissertação.

Antes de mais, é importante referir que tanto as sínteses das entrevistas bem como a presente conclusão foram elaboradas tendo em conta os quadros de codificação da análise das entrevistas (anexo I) realizados logo após a transcrição das entrevistas. Os quadros de codificação dos dados tiveram como objetivo principal dispor e categorizar a informação mais relevante por categoria e dimensão de análise de forma a facilitar a análise dos dados que se seguiu.

Começando com a primeira dimensão de análise relativa à identificação dos sujeitos-alvo do estudo é relevante salientar, tal como foi feito no ponto 4.3 relativo à apresentação da amostra, que os trabalhadores representam três gerações diferentes de uma mesma família, sendo desta forma a amostra constituída por indivíduos com idades entre os 31 e os 80 anos de idade. No sentido da representação geracional ressalta-se que a primeira geração de trabalhadores é representada por um entrevistado com 80 anos, a segunda por três e a terceira e última geração representada nesta dissertação é representada por uma entrevistada, a mais nova, com 31 anos de idade. Convém reforçar que entre o entrevistado mais antigo e o mais novo existe uma diferença de 49 anos de idade, quase cinco décadas em que muitos acontecimentos se desenrolaram, quer no país, quer na instituição.

Devido à condição familiar, e tal como foi referido no início deste capítulo, os trabalhadores partilham não apenas um contexto institucional mas sim dois, uma vez que Goodin (1996) considera como sendo instituições tanto o mesmo grupo familiar como económico, sendo neste caso específico a família Marques e os Correios de Portugal.

Quanto à formação dos entrevistados, e conforme foi também mencionado no ponto 4.3, antes de avançar para os temas principais em análise, convém referir que a maioria dos trabalhadores possuem níveis de formação diferentes, sendo que a entrevistada da terceira geração da família é pós-graduada, enquanto outro indivíduo tem o ensino secundário completo e ainda dois entrevistados possuem o 4º ano de escolaridade.

Por razões óbvias a forma como ambos os entrevistados expressaram as suas experiências foi diferente, não constituindo, no entanto, este facto um impedimento para a sua compreensão relativamente a cada uma das dimensões e categorias de análise em estudo.

Relativamente ao período de trabalho nos Correios de Portugal pode considerar-se que a amostra de trabalhadores disponível vai desde 1959 até à atualidade, 2014.

Daqui em diante, na sequência da análise da dimensão relativa ao Sistema de Comunicação Institucional e Experiência, refere-se que a análise dos dados recolhidos com as entrevistas será realizada tendo em conta a linha de pensamento do novo institucionalismo de Goodin (1996), que estabelece que as ações individuais integram um contexto institucional coletivo, sendo que estas influenciam e são influenciadas pelo ambiente em que se inserem.

Introduzindo o tema desta dimensão em estudo, refere-se que este se apoia também na teoria de Lopes (2004), que estabelece o subsistema intrainstitucional como sendo fundamental ao funcionamento dos outros subsistemas institucionais – interinstitucional e de internacionalização – e ditando tanto o seu sucesso quanto o insucesso da comunicação institucional. Neste âmbito, e apesar dos esforços de comunicação serem, na sua maioria direcionados para os subsistemas externos, através da perceção dos que desempenham um papel operacional no subsistema intrainstitucional dos CTT pretende-se assim conhecer o seu sistema de comunicação institucional.

Tendo em conta que, relativamente à estrutura de poder institucionalizado, os entrevistados se localizam na base da pirâmide, a perspetiva de análise adotada centra-se no conhecimento de cinco histórias individuais dos trabalhadores que compõem a instituição em estudo, de forma a compreender a sua história institucional, constituindo-os como parte de um todo.

Devido à relevância do estudo da categoria de análise relativa ao acolhimento, deve referir-se de que forma este foi vivenciado pelas três gerações de trabalhadores na instituição Correios de Portugal. Relativamente a este tema, pode concluir-se que o acolhimento não se terá alterado ao longo dos tempos, uma vez que os procedimentos do acolhimento foram os mesmos para os cinco trabalhadores entrevistados. Estes

acompanharam colegas de trabalho durante poucos dias, por períodos inferiores a uma semana, de forma a aprenderem o seu trabalho diário.

Importa mencionar que os trabalhadores não reconheceram qualquer formação inicial no período em que estiveram na instituição como contratados. No entanto, esclarece-se que dois deles reconhecem como manual de acolhimento o manual do carteiro com instruções acerca das suas funções e do que lhes era permitido e proibido, sendo que um deles refere que este apenas lhe foi facultado quando entrou como efetivo na instituição. De realçar que todos os entrevistados, sem exceção, revelam ter sido bem recebidos na instituição e ressaltam o bom ambiente que se vive entre colegas, ainda que, naturalmente, com exceções.

Conhecendo desta forma a categoria de aprendizagem profissional na fase de acolhimento, e tendo em conta os testemunhos dos trabalhadores e a distinção de Rodrigues (2010) relativamente ao saber-dizer do cientista e ao próprio do técnico, constata-se que, no caso dos entrevistados, o processo de aprendizagem preferencial consistiu no conhecimento herdado por outros indivíduos, uma vez que foi fomentada uma relação de mestre e aprendiz entre os trabalhadores, privilegiando desta forma a sabedoria prática.

Nesta linha de pensamento, constata-se que o acolhimento é muito superficial quando o trabalhador entra como contratado pois, segundo os testemunhos, naturalmente que há lugar a apresentação dos colegas e, nessa altura, é como se lhe fosse atribuído um “mestre” que lhe irá ensinar o seu trabalho diário. Contudo, e segundo os testemunhos, o trabalhador não tem uma apresentação formal nem profunda da longa história da instituição e dos seus diversos produtos e serviços.

Porém, e segundo os testemunhos dos cinco trabalhadores, quando os indivíduos entram na instituição a efetivos é que lhes são ministradas aprendizagens através de formações mais formais, com base na sabedoria disciplinar e especializada. Quando os trabalhadores chegaram a esta fase já tinham passado por diversos contratos na instituição CTT e, desta forma, foram aprender o que já haviam assimilado com a sua experiência de trabalho, admitindo, no entanto, que existe sempre informação nova a absorver. Também nesta fase a prática continua a constituir-se como parte do processo de aprendizagem através do estágio realizado em contexto profissional. Além das aprendizagens, é também nesta fase que o recrutamento é mais rigoroso e são realizados diversos testes e avaliações para selecionar o trabalhador que passa a efetivo.

De forma a contextualizar a localização dos entrevistados no sistema intrainstitucional, analisando a categoria profissional com que os trabalhadores estiveram

nos Correios de Portugal, começa por se referir que, à exceção de um entrevistado que atualmente não é carteiro, todos desempenharam, em algum momento da sua experiência, essa profissão. De todos os entrevistados, apenas um deles foi também técnico de atendimento e ainda chefe de estação de correio, desempenhando tarefas de gestão e constituindo assim, como chefe de estação, uma chefia intermédia. No entanto, tanto os carteiros como o técnico de atendimento postal compõem a base da pirâmide institucional, desempenhando funções de carácter operacional.

Relativamente ao vínculo com que os trabalhadores estiveram na empresa é de ressaltar que a sua maioria, nomeadamente os da primeira e segunda geração, estiveram, e alguns ainda estão, com vínculo efetivo à instituição, contrariamente à entrevistada da terceira geração que apenas fez um contrato de seis meses.

No que concerne à categoria de análise relativa à organização do trabalho e poder, considera-se que, de acordo com os testemunhos dos trabalhadores entrevistados, o dia-a-dia de trabalho do carteiro não alterou muita coisa ao longo do tempo uma vez que as funções de distribuição continuam a ser as mesmas, bem como a forma como os carteiros as desempenham. O que consideram ter mudado foi apenas a forma como o correio lhes chega organizado das Centrais, uma vez que, atualmente, devido à mecanização do processo de divisão, o correio vem já organizado por giros, ou seja, pelo local de passagem do carteiro aquando da sua distribuição. Todavia, quanto ao técnico de atendimento postal ou mesmo ao chefe de estação, segundo o único entrevistado que desempenhou essa função, as tecnologias alteraram completamente o trabalho diário na estação de correio e tiveram, desta forma, um papel fundamental na evolução do serviço prestado aos clientes.

Nesta categoria encontra-se também o estudo da estrutura de poder, logo, mediante os resultados das entrevistas, em todos os períodos-alvo do estudo os entrevistados definiram as atitudes dos seus superiores como sendo profissional, amigável, próxima e exemplar mas em alguns casos autoritária. Refere-se que o chefe direto dos trabalhadores Carteiros é os Chefes de CDP, dos trabalhadores do Atendimento é o Chefe de Estação, e do Chefe de Estação é o Responsável de uma rede onde aquela estação de correio se insere.

Quanto à análise da categoria relativa à profissão de carteiro, convém começar por referir que todos os entrevistados revelaram orgulho em pertencer, ou ter pertencido, à classe de carteiros. Relativamente ao valor que os clientes lhes davam, vários trabalhadores reconhecem que antigamente, na época da 1ª geração em estudo, o carteiro era uma pessoa muito importante e respeitada, contrariamente à atualidade. Uma das entrevistadas, a da 3ª geração, refere que sentia que era uma fonte de reclamações e não

sentia aquele carinho que os carteiros tanto falam, principalmente porque fazia o trajeto com a carrinha e não a entrega domiciliária de correio.

Uma constatação curiosa, e que comprova a uniformização das considerações dos carteiros, foi a menção dos três entrevistados da 2ª geração de que todas as cartas são igualmente importantes para os carteiros independentemente do seu conteúdo. Consideram que há correio diferente, distinguindo os registos de outro tipo de cartas, no entanto, principalmente para quem as irá receber, as cartas são relevantes. Considera-se que, provavelmente, esta proposição terá feito parte das suas formações enquanto carteiros realizadas no período de tempo da 2ª geração – desde 1980. Este facto pode também ocorrer por ambos os carteiros terem desempenhado funções ao domicílio, de trabalharem em CDP muito próximos ou então simplesmente devido ao facto de serem familiares.

Tendo em conta o estudo da identificação dos trabalhadores com o símbolo da sua identidade institucional, o logótipo dos CTT, refere-se que, mediante as respostas obtidas através das entrevistas, todos os trabalhadores questionados reconhecem como aquele que lhes traz mais memórias o logótipo nº 5, apresentado na figura que se segue.

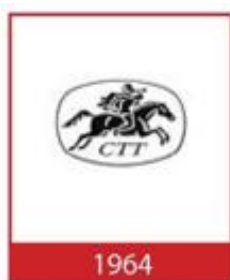


Figura 24 – Logótipo nº 5 Correios de Portugal (CTT, 2013)

Em alguns casos isto deve-se ao facto de este ter sido o primeiro logótipo que conheceram quando entraram para os Correios e esse ter sido um período de grandes mudanças e aprendizagens na sua vida. No entanto, num dos casos, e mediante as suas palavras, a trabalhadora da terceira geração considera que isto se deve ao facto de ter conhecido este logótipo durante muitos anos, através dos pais que trabalharam na instituição neste período.

Relativamente às suas vivências mais significantes vividas no seio da instituição, enquanto alguns trabalhadores referem que todas foram importantes porque todos os dias aprendem coisas com pessoas diferentes, outros, quando questionados acerca desta questão, não se recordam de nada em especial, mas ao longo da entrevista foram contando histórias que se consideram enquadradas nesta questão. Tendo em conta as

respostas dos trabalhadores, constata-se que alguns entrevistados tendem a lembrar-se de experiências menos boas vividas no seu local de trabalho.

Mediante a análise dos testemunhos dos trabalhadores ao longo das entrevistas, relativamente ao quadro de sentido através do qual os indivíduos vivenciaram as experiências, e tendo em conta as conceções de Rodrigues (1999) quanto à modalidade tradicional e à modalidade moderna da experiência, pode considerar-se que estas refletem que a maioria dos indivíduos vivenciaram as experiências através de uma perspectiva tradicional da experiência, nomeadamente os da primeira e segunda geração.

Esta conclusão apoia-se no facto de, segundo Rodrigues (Ibidem), a perceção do mundo através da modalidade tradicional, permitir que a experiência seja percebida de forma natural, considerando o discurso e a linguagem como o meio de comunicação privilegiado, exatamente o que se passou no caso destes indivíduos que desconsideraram, quase por completo, os meios de comunicação disponíveis na instituição. Além disso, neste caso, são transmitidos saberes de geração para geração de forma indiscutível e cuja origem não é conhecida, sendo que as suas referências são constituídas pelo seu grupo de pertença e o espaço geográfico, cultural e familiar onde fazem a sua vida. Analisando a teoria do autor, considera-se que as primeiras quatro entrevistas identificam-se com a perceção tradicional da experiência uma vez que também perpetuam a sabedoria do passado, no entanto, em alguns casos, não considero que trave o desenvolvimento pessoal dos indivíduos (Ibidem).

Mediante a sua entrevista, considera-se que a entrevistada que representa a 3ª geração da família Marques perceciona a experiência com base numa perspetiva moderna, uma vez que considera importantes os meios de comunicação utilizados além do conhecimento obtido através do discurso, e, além disso, encontra-se num processo de emancipação, neste caso, profissional.

Cruzando as informações obtidas na análise de conteúdo com as informações obtidas através das entrevistas, denota-se que algumas das mudanças recolhidas através da análise documental são também partilhadas pelos trabalhadores. As mudanças mais relevantes que a instituição enfatiza e que os seus trabalhadores reconhecem como mais importantes são as seguintes:

- 1ª Geração de Entrevistados: Mudanças estruturais do 25 de abril de 1974; Aparecimento do primeiro Código-postal de quatro dígitos; Surgimento dos recetáculos postais.
- 2ª Geração de Entrevistados: Introdução do código-postal de sete dígitos, modernização tecnológica das Grandes Centrais de Correio e das estações

de correio, inclusão de novos produtos e serviços de terceiros nas estações, inserção das vendas durante o giro e mudanças na estrutura diretiva da instituição.

- 3ª Geração de Entrevistados: Criação de um novo produto dos correios – rede móvel e telemóveis Phone-ix; Privatização CTT.

Apesar das mudanças que os trabalhadores referenciam serem algumas daquelas que a instituição e a Fundação Portuguesa das Comunicações consideram, percebe-se que os trabalhadores reconhecem mais facilmente as mudanças que afetam diretamente o seu dia-a-dia de trabalho.

As únicas alterações ao trabalho diário destes trabalhadores que os mesmos consideram têm a ver, no caso do trabalhador da 1ª geração, o que salienta são mesmo as condições de trabalho que se alteraram ao longo dos tempos, principalmente após a revolução do 25 de abril de 1974, como por exemplo ter-se deixado de trabalhar ao fim de semana e ainda o facto de se ter passado a receber mais mensalmente. O trabalhador desta geração não concorda totalmente com o descontentamento atual dos atuais trabalhadores da empresa porque considera que na sua época era muito pior.

Quanto a mudanças no trabalho dos carteiros de 2ª geração, reconhece-se que apenas a organização do correio que lhes é distribuído de manhã bem como a forma como tratavam os registos que, atualmente é em computador. Enquanto antigamente o correio chegava-lhes organizado por cidades, atualmente, devido à introdução de máquinas de divisão nas centrais de correio que organizam a correspondência segundo códigos-postais, o correio já vem organizado por giros, necessitando apenas de uma última verificação. Desta forma, os carteiros demoram menos tempo na organização do trabalho da parte da manhã, antes de saírem para a distribuição, e reconhecem que esta mudança contribuiu para o aumento do seu giro e consequente diminuição do número de carteiros na distribuição domiciliária de correio.

A propósito do processo de mecanização postal, o qual enquadró a introdução do código-postal, nomeadamente o de 7 dígitos, é de salientar que o trabalhador Geovano Marques refere que enquanto atualmente são máquinas a separar o correio nas Centrais, antigamente eram as “máquinas humanas” (Geovano Marques, 24 de abril de 2014). O que este entrevistado afirma é suportado na análise documental, pela Fundação Portuguesa das Comunicações, onde são comparadas as novas Centrais de correio a “fábricas” de tratamento postal” (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2005, p. 59) em oposição às “antigas Estações Centrais de Correios, de divisão manual” (Geovano Marques, 24 de abril de 2014).

Apesar destas mudanças, os trabalhadores consideram que o trabalho dos carteiros manteve-se praticamente inalterado pois para além das suas funções serem as mesmas a forma de distribuição também continua a ser a mesma. Além disso, e apesar da ligação do carteiro com o cliente continuar, os trabalhadores consideram que atualmente os carteiros andam com muito mais pressa e já não dispensam o mesmo tempo àqueles a quem entregam correio diariamente, sendo também por este motivo que os carteiros já não serão vistos com o mesmo carinho de antigamente.

No que toca à presença das novas tecnologias na estação de correio, o único trabalhador que exerce funções numa estação de correio considera que foram muitas as mudanças que se instauraram no seu trabalho desde que entrou na empresa. Foram introduzidas máquinas nas estações, bem como os computadores, que alteraram completamente a sua forma de trabalhar ao longo dos tempos.

Quanto às mudanças operadas nos CTT mencionadas pela trabalhadora representativa da 3ª geração de trabalhadores na instituição, convém referir que a Joana Marques não trabalhou tempo suficiente para vivenciar grandes alterações na mesma, uma vez que esteve apenas com um contrato de seis meses.

Retomando o tema das aprendizagens, e tendo em conta a forma de aprendizagem das mudanças, os trabalhadores reconhecem formações rápidas no decorrer ou no início do trabalho, reuniões periódicas ou esporádicas com os seus superiores com vista à transmissão de informação relativamente ao conhecimento dos resultados e ainda informação relativa a novos produtos e serviços.

Os trabalhadores aproveitam para dizer que consideram que a formação é pouca e rápida. Apesar de reconhecerem que é com a prática que melhor aprendem as coisas, os momentos de formação deveriam ser mais frequentes e ter maior duração.

Segundo os trabalhadores, apesar das mudanças lhes serem comunicadas e a partir daí terem que se adaptar a estas sem terem grande influência sobre a forma como são implementadas, os carteiros que estiveram envolvidos na implementação do código-postal de 7 dígitos, pertencentes à segunda geração, consideram ter sido parte da mudança.

Tendo em conta os seus testemunhos, reconhece-se que, principalmente no caso dos carteiros, as aprendizagens têm sem dúvida um maior carácter experiencial e prático. O chefe de estação entrevistado tinha formação mais frequente e variada e de carácter técnico uma vez que se sustentava em conhecimento e, posteriormente, experimentado na prática.

De acordo com os testemunhos dos trabalhadores alvo do estudo, e tendo em conta as classes aqui representadas, é de salientar que os carteiros são a classe trabalhadora

sobre a qual se verifica menos aposta em formação. No entanto, nomeadamente a entrevistada Maria Marques considera que os carteiros contribuíram em grande parte para toda a adaptação do correio ao novo código-postal, bem como para a comunicação da mudança a toda a população.

De referir que não é considerada suficiente, por parte dos trabalhadores mais antigos entrevistados, a formação que os novos trabalhadores têm, que, segundo os seus testemunhos, é nula e compõem-se exclusivamente pela aprendizagem prática dos procedimentos diários da profissão.

Relativamente à transmissão das mudanças, os trabalhadores reconhecem que é em reuniões periódicas ou esporádicas e de forma direta e presencial que tomam conhecimento das mudanças implementadas na instituição. No entanto, é também através da revista Aposta e circulares que tomam conhecimento de mudanças que não afetam de forma tão premente o seu dia-a-dia ou não têm carácter tão urgente, como são o exemplo as mudanças na estrutura diretiva da instituição.

E porque o estudo do sistema de comunicação de uma instituição começa com o estudo da sua comunicação intrainstitucional, nesta categoria de análise pretende-se conhecer a estrutura do sistema de comunicação e principalmente de que forma os trabalhadores da base da pirâmide institucional são considerados nessa estrutura.

Começando pela relação entre os seus colegas de trabalho, todos os entrevistados consideram que o ambiente que se vive entre os trabalhadores é amigável e positivo. Entre alguns colegas é de entreajuda mas é também individualista ou independente, e até por vezes tenso. Considera-se que isto talvez ocorra devido ao facto do trabalho não ser de equipa mas ter um carácter individual, principalmente no caso dos carteiros que têm uma área de distribuição que lhes é atribuída e a qual têm que trabalhar.

No entanto, a entrevistada da 3ª geração, Joana Marques, reconhece que foi nos Correios que conheceu a definição de espírito de equipa forte e define o ambiente entre colegas como sendo familiar, mas também competitivo.

Relativamente à consideração dos trabalhadores no sistema de comunicação da instituição CTT, segundo os próprios entrevistados a sua opinião pode ser ouvida mas não é escutada ou considerada em certas situações. Principalmente a classe de carteiros afirma que, apesar das evoluções, continua a ser a menos escutada de toda a estrutura. No entanto, estes trabalhadores reconheceram que dão diariamente a cara pela empresa perante os seus clientes, logo deveriam ser mais considerados no sistema de comunicação institucional.

De salientar que apenas os três trabalhadores da segunda geração consideram ter tentado fazer-se ouvir na instituição, desta forma, e considerando-os, estes referem que não consideram que a sua opinião seja escutada pelos seus superiores, pois, segundo as suas palavras, a classe dos carteiros é considerada uma classe baixa e pouco importante na estrutura institucional.

Quanto ao fluxo de comunicação nos Correios de Portugal, e mediante o testemunhado pelos trabalhadores, considera-se que a comunicação descendente é a predominante pois, segundo os próprios, as medidas são decretadas e a sua perspetiva apenas é considerada em questões de menor impacto na vida institucional.

O entrevistado Rogério, que já foi chefe de estação, expressa bem o que sente neste sentido e refere que “a estrutura é muito pesada” e que “enquanto chefe [eu] podia implementar desde que não pusesse em causa os procedimentos ou a legislação” (Rogério Marques, 26 de abril de 2014). Convém lembrar que o entrevistado em questão deixou o cargo por vontade própria, principalmente devido à falta de poder de decisão, como comprova o seguinte excerto do seu testemunho: “Acho que a função que eu tinha, de chefe de estação, não me dava poder de decisão porque a hierarquia da empresa é extremamente pesada e não nos dá a possibilidade de podermos fazer uma autogestão, ou seja, nós não somos uma chefia com gestão autónoma mas estamos sempre dependentes” (Ibidem). Segundo a perspetiva deste entrevistado, através dos procedimentos implementados na instituição, esta não lhe providenciou o poder de decisão que considerou ser necessário para o exercício da função de chefe de estação. Atualmente, é a este profissional que se deve dirigir sempre que pretender comunicar com superiores, sendo esta a única via possível de comunicação, por ordem hierárquica.

Este mesmo trabalhador, Rogério Marques, recorda ainda a existência da uma caixa de sugestões para trabalhadores que utilizou por diversas vezes, mas que apenas esteve na estação durante um ano. O trabalhador acaba por referir com alguma desilusão que nunca obteve resposta da empresa às ideias apresentadas, apesar de uma delas ter acabado por ser implementada passado uns tempos.

Considera-se, ainda, que o fluxo de comunicação predominante é o descendente pelo facto dos produtos de comunicação interna serem preparados para a comunicação do topo para a base da pirâmide, atualmente compostos por circulares ou pela revista interna mensal Aposta. Relativamente a este último produto de comunicação, os entrevistados da segunda geração, aqueles que continuam ainda na empresa, referem que esta comunica acontecimentos e mudanças institucionais na estrutura hierárquica bem como novos

produtos e serviços ou acordos internacionais, dando voz quase exclusivamente a diretores e estruturas superiores da instituição, com os quais nunca tiveram contacto presencial.

Esta revista – Aposta – tem recebido diversos prémios de comunicação interna, no entanto, estes cinco trabalhadores não a consideram como um produto de comunicação interna preferencial nem mesmo muito relevante devido à centralização das notícias na sede da empresa e área geográfica circundante. Sendo este o público a quem se dirige a revista interna, considera-se que o seu parecer face à mesma deveria ser conhecido pela instituição, de forma a promover as alterações necessárias à revista para que consiga cativar o interesse do seu público para leitura.

Todavia, podemos também considerar que o projeto de comunicação interna “Portugal Connosco” que primou pelo envolvimento e valorização da experiência diária da classe de carteiros, foi um passo na evolução do fluxo de comunicação ascendente.

Devido ao tempo de duração do projeto, os dois carteiros alvo da amostra que se encontravam nos CTT à altura do projeto não participaram no concurso devido a acidentes de trabalho, porém revelaram conhecê-lo e manifestaram ter tido a intenção de participar.

Conforme explica Goodin (1996), certas posições pressupõem mais poder do que outras, desconsiderando por isso outros indivíduos cujas opiniões devido ao poder institucionalizado, o que podemos aplicar nesta situação. No entanto, uma vez que, segundo o mesmo autor, a história da instituição e a história dos trabalhadores se influenciam mutuamente, torna-se de interesse coletivo que as opiniões de todos os trabalhadores sejam consideradas pela instituição.

Apesar da instituição colocar à disposição da população meios de comunicação, atualmente não só o meio postal, tanto eles como os trabalhadores entrevistados privilegiam a comunicação face-a-face, na medida em que, segundo os trabalhadores alvo do estudo, esta é a forma de comunicação mais apreciada pela instituição para a transmissão de informação diária. Este facto confirma o modelo da interação construído por Thompson (1998) que afirma que a comunicação face-a-face é, geralmente, a mais importante para os indivíduos, sendo que as outras completam a interação, exatamente o que acontece nesta situação.

Apesar dos trabalhadores entrevistados preferirem manifestamente a comunicação face-a-face, todos eles, principalmente aqueles que ainda continuam na instituição, os da 2ª geração, valorizavam muito o postal de Natal que era enviado aos trabalhadores nessa altura festiva e que, atualmente, não tem sido. Ora, sendo isto um gesto simbólico para os seus trabalhadores, e principalmente sendo esta uma instituição que representa o meio de comunicação pioneiro em Portugal – o correio – faria sentido a continuação do envio do

postal de Natal. Além disso, esta é uma instituição com uma história ímpar e que procura a excelência na comunicação intrainstitucional. Deste modo, deveria continuar o trabalho de preservação da sua história e procurar conhecer quais os produtos de comunicação que os seus trabalhadores privilegiam.

De acordo com os testemunhos, a comunicação postal que a instituição tem com os seus trabalhadores, atualmente, confina-se mensalmente ao envio do recibo de vencimento e da revista interna *Aposta*, revista esta que, apesar de todos os prémios internos que venceu, continua a não ser o produto de comunicação de eleição para estes trabalhadores.

Esta situação é vista com desagrado porque, tal como Thompson (*Ibidem*) afirma, apesar da comunicação face-a-face ser a que tem normalmente mais relevância para os indivíduos, a comunicação é complementada com a comunicação mediada e quase mediada.

Todos os trabalhadores, com base nas suas experiências, manifestaram algum descontentamento com a instituição face à situação atual da empresa, ainda que considerando diferentes aspetos para a formulação da sua opinião.

Neste sentido, apesar de todos os trabalhadores terem revelado orgulho em trabalhar ou ter trabalhado nos Correios de Portugal, é de referir que se verifica um aumento do grau de descontentamento dos trabalhadores face aos Correios de Portugal por diversos fatores, maioritariamente devido ao encerramento de um elevado número de estações de correio e de Centros de Distribuição Postal em todo o país, ao alto número de despedimentos e redução de pessoal. Constatou-se também que o clima de instabilidade que se vive na instituição, nomeadamente quanto ao futuro da empresa, atualmente privada, contribui manifestamente para a destabilização dos seus trabalhadores.

Compreendendo a impossibilidade de generalização deste estudo, considera-se relevante salientar as principais diferenças da experiência entre os trabalhadores das três gerações. Enquanto a experiência do primeiro trabalhador, representante da primeira geração de trabalhadores na instituição, ficou marcada pelas dificuldades económicas e fracas condições de trabalho, a segunda geração pauta por uma experiência em permanente mudança com condições de trabalho que, de seguras passaram a inseguras, que comprova a precariedade de trabalho dos trabalhadores de terceira geração.

Joana Marques, representante da terceira geração de entrevistados neste estudo, atualmente trabalhadora na área de recursos humanos de uma multinacional, reconhece que os Correios de Portugal, apesar de tudo, continuam a ser, atualmente, uma boa empresa para se trabalhar. A trabalhadora considera que, no entanto, “qualquer outra

empresa, está direcionada para o lucro fácil e a curto prazo e não tanto na retenção das pessoas” (Joana Marques, 25 de abril de 2014). Tendo esta instituição a história que tem, não apenas individual mas social pois, através da evolução do seu grupo social, esta instituição representa a evolução de um país, considera-se que deveria ter mais consideração pelos seus trabalhadores, reconhecendo a sua experiência e dedicação, através da atribuição de uma voz ativa na instituição.

6.7 Apresentação e justificação simplificada das conclusões das entrevistas

Na sequência do ponto anterior relativo à análise das entrevistas, onde são apresentadas as conclusões obtidas através dos testemunhos dos entrevistados, no quadro que se segue serão dispostas as conclusões de acordo com cada dimensão e categoria de análise, bem como as respetivas afirmações dos entrevistados que as justificam.

Este quadro pretende assim simplificar a leitura das conclusões a que se chegou após análise das entrevistas bem como sustentar cada uma delas no discurso dos entrevistados, apresentado em bruto no início deste capítulo. Desta forma, torna-se também possível apresentar comparações ou discordâncias nos discursos dos cinco entrevistados e nas três gerações que representam de acordo com cada dimensão e categoria de análise em estudo.

Dimensão de Análise: Identidade do Sujeito alvo do estudo	
Categorias de Análise	Conclusões e transcrições do “dito” dos entrevistados
Sexo e Idade	<ul style="list-style-type: none">- A amostra é composta por cinco trabalhadores de três gerações, com idades entre os 31 e os 80 anos de idade, sendo eles três do sexo masculino e dois do sexo feminino.- Enquanto a primeira geração de trabalhadores é representada por um entrevistado com 80 anos, a segunda é composta por três entrevistados na casa dos 50 anos e a terceira e última geração tem apenas uma entrevistada com 31 anos de idade.- Os trabalhadores entrevistados partilham de um contexto duplamente institucionalizado, sendo ele o económico, vivido nos Correios de Portugal, e o familiar, uma vez que são membros da mesma família, a família Marques.
Formação Académica	<ul style="list-style-type: none">- A 1ª e a 2ª geração de entrevistados apresentam graus de formação diferenciados. No entanto, dois dos trabalhadores com nível de formação mais baixo – 4º ano – revelam que saíram cedo da escola devido à necessidade de ir trabalhar.- <i>“Acabei por fazer o exame da quarta classe e não fui mais à escola. Era a fome, o tempo da guerra e naquele tempo havia fome.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i>

Formação Académica	<i>“Fiz o quarto ano e fui trabalhar.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i>
	- Três dos entrevistados tentaram melhorar o seu grau de escolaridade , tendo dois deles conseguido atingir o seu objetivo, o Rogério e o Geovano Marques.
	<i>“Eu ainda cheguei a tentar ver se fazia o nono ano mas tinha de trabalhar e para fazer o nono ano tinha de estar na escola à noite. Então eu andei lá mas aquilo era muito cansativo...” (1ª geração, José Marques, 2014)</i>
	<i>“Fiz o nono ano pelo ensino normal, sendo que, mais tarde terminei o décimo segundo ano à noite através do Programa RVCC – Sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i>
	<i>“Eu completei o nono ano.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i> – Apesar de não ser manifestamente visível no seu testemunho, o Geovano parou os seus estudos com 10 anos para ir trabalhar, sendo que aos 14 anos decidiu retomar os estudos à noite para terminar o 9º ano.
	- Verifica-se que a entrevistada da terceira geração é aquela que possui um nível mais elevado de formação , tendo concluído pós-graduação por intermédio da empresa atual.
	<i>“Terminei a licenciatura e entretanto também já fiz uma Pós-graduação pela empresa onde trabalho atualmente.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i>
	<i>“...os meus pais é que insistiram para eu ir para a Faculdade pois eles nunca tiveram essa oportunidade e a verdade é que eu fui a segunda neta licenciada” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i>
	<i>“Sim, a minha mãe agora goza-me, porque agora digo que não é suficiente o que eu tenho, que tenho de me desenvolver.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i>
Dimensão de Análise: Sistema de Comunicação Institucional e Experiência	
Categorias de Análise	Conclusões e transcrições do “dito” dos entrevistados
Período de trabalho nos CTT	- Os testemunhos dos cinco trabalhadores entrevistados, em conjunto, perfazem um período de tempo na instituição que vai desde 1959 até à atualidade – 2014 .
	<i>“Entre para reserva de carteiro em junho ou julho de cinquenta e nove. Entrei ao quadro como carteiro em</i>

	<p><i>sessenta e quatro e saí em mil novecentos e noventa e um para a reforma.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Entrei a primeira vez em mil novecentos e oitenta e três, estive com interrupções na empresa até oitenta e sete e depois passei a efetivo, sendo que continuo até à atualidade, ainda que com diferentes funções do que quando comecei.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Entrei a primeira vez em mil novecentos e oitenta e três, mas como tive uma interrupção de uns anos, voltei aos Correios como assalariada em noventa, mas só passei a efetiva em noventa e cinco.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Entrei a contratos em setenta e nove e continuo lá até à atualidade, sendo que pelo meio já tive mudanças a nível de funções mas sempre a carteiro.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Fiz apenas um contrato de maio a novembro de 2007.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p>
<p>Categoria profissional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os entrevistados desempenharam, em algum momento da sua experiência, a profissão de carteiro. - Dos cinco entrevistados, apenas um deles foi chefe de estação de correio, constituindo assim, em certo momento, uma chefia intermédia, e atualmente desempenha a profissão de técnico de atendimento postal. <p><i>“Estive com a categoria de reserva de carteiro de cinquenta e nove até sessenta e quatro. Daí em diante estive com a categoria de carteiro no quadro da empresa.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Inicialmente entrei como carteiro contratado, depois passei a efetivo como carteiro, mais tarde fui para técnico de atendimento ao balcão nas estações de correio, depois concorri para chefe de estação e a partir do momento que pedi exoneração do cargo fui novamente para o atendimento. [...] (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Sempre fui carteira desde que estou nos Correios [...] O que me interessa é ser carteira é aquilo que eu gosto.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Entrei a assalariado em mil novecentos e setenta e nove, fiquei a efetivo em oitenta e cinco. Fui carteiro até noventa e dois quando fui para carteiro de Express mail – EMS e saí em dois mil para carteiro novamente.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p>

<p>Categoria profissional</p>	<p><i>“Trabalhei sempre como carteira mas andava com a carrinha a fazer um dado percurso com o objetivo da distribuição de correio entre estações de correio e CDP.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p> <p>- No entanto, a maioria dos entrevistados mostrou intenção de progredir na carreira, tendo mesmo chegado a concorrer para outras funções através de concurso interno.</p> <p><i>“Era preciso ter o nono ano para concorrer mas nesse tempo não havia nada para os Correios. Ainda tentei fazer o nono ano para ver se teria mais possibilidades mas depois desisti” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Tinha sempre a ambição de progredir, de ter algo mais, de ser alguém e ter poder de decisão” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Concorri para o EMS que era a distribuição de longo curso e entrei. Mas entretanto já concorri para TPG – Técnico Postal de Gestão [...] Concorri para o balcão mas nunca consegui [...] Mas também durou pouco tempo porque agora já não há concursos.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Na altura havia vagas para Supervisores nas estações de Correios [...] Mas na altura eu não concorri porque nem sequer sabia do concurso” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p>
<p>Entrada/Acolhimento nos CTT</p>	<p>- Apesar dos trabalhadores revelarem motivações diferentes para se candidatarem aos CTT, é visível a influência familiar nesta decisão, exceto no caso do entrevistado da 1ª geração que se candidatou por influência de amigos.</p> <p><i>“Eu trabalhava na cortiça e um amigo meu que já morreu que queria entrar nos Correios disse-me “Tu já tens o exame da quarta mas eu não tenho. Podes concorrer aos Correios”. Eu disse-lhe “Pode ser”. E então fui para os Correios.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Por causa da família, já vários irmãos meus trabalhavam nos Correios, assim como o meu pai que me influenciaram positivamente” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“O meu marido já trabalhava lá e eu gostava do trabalho. Inicialmente, em mil novecentos e oitenta e três trabalhei dois contratos de meio ano e gostei muito até porque naquela altura era a pé...” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Eu gostava. Quando fiz o primeiro contrato trabalhava numa fábrica de calçado pequena, uma oficinazita, e como aquilo não era grande coisa eu quis ir para os Correios.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p>

Entrada/Acolhimento nos CTT	<p><i>“O único objetivo que tinha era ter trabalho, porque já terminado a licenciatura há mais de um ano, e andava a passar por trabalhos precários o que não me permitia considerar que tinha uma vida estável [...] Eu desde sempre contactei com os Correios, desde que me lembro de ser pessoa. O meu pai sempre conheci como carteiro, a minha mãe não mas entretanto passado uns anos eu tinha catorze quando a minha mãe entrou para os Correios. Sempre foi uma realidade muito próxima, e eu gostava daquela mecânica.”</i> (3ª geração, Joana Marques, 2014)</p>
	<p>- Todos os trabalhadores consideram ter sido muito bem recebidos.</p>
	<p><i>“Sim. Se respeitarmos as pessoas elas também nos respeitam a nós.”</i> (1ª geração, José Marques, 2014)</p>
	<p><i>“Fui recebido normalmente.”</i> [Sentiste-te bem-vindo nos CTT?] <i>“Sim.”</i> (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</p> <p><i>“Foi bom, fui muito bem recebida.”</i> (2ª geração, Maria Marques, 2014)</p> <p><i>“Fui bem recebido, desde sempre me senti bem.”</i> (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</p>
	<p>[Sentiste-te bem-vinda nos CTT] <i>“Sim, eu já conhecia toda a gente. A maior parte dos carteiros já me conheciam desde criança por causa dos convívios do CDCR, das festas de Natal...”</i> (3ª geração, Joana Marques, 2014)</p> <p>- De acordo com os testemunhos, não existiram grandes alterações no acolhimento a novos trabalhadores ao longo dos tempos. Além disso, pode verificar-se que a formação inicial é baseada em sabedoria prática e no fomento de uma relação de mestre e aprendiz.</p> <p>- Apenas dois entrevistados reconhecem a existência de um livro de instruções ao carteiro, que pode ser considerado como um manual de acolhimento tendo em conta o seu objetivo.</p> <p><i>“Deram-me isto para aprender... [livro de instruções ao carteiro]. Isto eram instruções para todos os carteiros quando eu entrei para o quadro. Eram as instruções que tínhamos que seguir, saber o que era proibido ao distribuidor e as nossas funções [...] Mas depois fui aprender com outro carteiro um dia ou dois só para saber os caminhos. Ainda andei com ele um dia ou dois mas depois fui aprendendo sozinho porque ele saiu.”</i> (1ª geração, José Marques, 2014)</p>

<p>Entrada/Acolhimento nos CTT</p>	<p><i>“Apresentaram-me aos colegas no primeiro dia mas logo nos primeiros dias fui aprender com os outros carteiros a realizar o trabalho diário. Quando entrei ia para carteiro por isso andei com outro carteiro a fazer o giro do qual ia ficar incumbido daí em diante.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Quando entrei a assalariado mostraram-me o trabalho diário que eu tinha para executar.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Sim, o manual do carteiro... Era um livro que falava sobre as nossas obrigações.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Andei dois dias com o carteiro a aprender. Antigamente tínhamos que ir dois dias para ouvir e aprender com o carteiro mas agora não. Quando eu entrei, tive carteiro que me ensinava e punha indicações nas cartas [...] por acaso tive um colega que foi espetacular.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Os primeiros dias foram para contactar com o novo trabalho. Primeiro, quem me deu a formação foi a minha mãe” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p> <p>- Tanto a história quanto a missão dos Correios não foram dadas a conhecer aos trabalhadores na fase de acolhimento na instituição.</p> <p><i>“Nunca me falaram sobre a história da empresa. Nunca me apresentaram a história mas sei que os Correios têm à volta de quinhentos e tal anos de história, sei que já foi o correio a cavalo, já foi com aqueles coches... Eu ouvia e lia nos livros, os próprios selos ilustram a história dos Correios.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p>
<p>Aprendizagem profissional em serviço</p>	<p>- Na sequência do acolhimento aos entrevistados, verifica-se que a formação inicial foi baseada em sabedoria prática e no fomento de uma relação de mestre e aprendiz, privilegiando assim a sabedoria prática em oposição ao conhecimento científico.</p> <p>- Todos os trabalhadores entrevistados consideram que se aprende muito com a prática do trabalho diário, tanto no que diz respeito à sua profissão mas também à vida.</p> <p><i>“Mas quando fui fazer o exame para passar ao quadro aí foi tudo explicado e depois com a prática de serviço é que aprendi melhor.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Nós adquirimos experiência com a vida e a nossa vida passa pelo local de trabalho. Por exemplo, eu gosto do relacionamento com o cliente e não conseguia trabalhar num local onde não houvesse relacionamento com o cliente</i></p>

<p>Aprendizagem profissional em serviço</p>	<p><i>porque podemos discutir, trocar ideias...” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Aprendemos todos os dias, a gente está sempre a aprender. Todos os dias aprendo coisas com as próprias pessoas com quem convivo. Na entrega do correio aprendemos muita coisa, vemos muita coisa... Ao entregar há sempre pessoas que vêm contar histórias, nós que vamos todos os dias a casa das pessoas é que vemos o que se passa.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Aprende-se a viver. A vida é que vai ensinando... E cada dia tem uma história, todos os dias tenho uma história para contar porque um dia acontece uma coisa, outro dia acontece outra.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Já tenho ido a mais formações mas são coisas que a pessoa trabalha no dia-a-dia.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Aprendi sobre mim própria porque desde sempre tinha a ambição de ir para os Correios mas quando lá estive apercebi-me que não – como carteira – não era só isso que eu queria para mim [...] aprendi a ter mais calma.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - De acordo com alguns testemunhos, denota-se uma desvalorização dos trabalhadores contratados face aos efetivos no que concerne à formação ministrada, sendo que os efetivos têm acesso a formação formal. - Segundo os testemunhos dos entrevistados efetivos, apenas quando os trabalhadores ficam efetivos é que lhes são ministradas aprendizagens mais completas, sobre produtos, serviços e trabalho diário, através de formação formal e estágio. - Os trabalhadores reconhecem outros momentos de formação como reuniões periódicas e esporádicas, cursos de formação na instituição, folhetos informativos e também esclarecimentos diários. <p><i>“A gente estudava e aprendia, não precisava de mais nada. Mas quando fui fazer o exame para passar ao quadro aí foi tudo explicado e depois com a prática de serviço é que aprendi melhor.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p>[No primeiro dia] <i>“Apresentaram-me aos colegas no primeiro dia mas logo nos primeiros dias fui aprender com os outros carteiros a realizar o trabalho diário. Quando entrei ia para carteiro por isso andei com outro carteiro a fazer o giro do qual ia ficar incumbido daí em diante.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p>
--	---

<p>Aprendizagem profissional em serviço</p>	<p>[Quando ficou a efetivo] “Comecei com um estágio e com formação na área da distribuição onde aprendi tudo o que tinha a ver com a distribuição, produtos e serviços da empresa, e ainda com a área do sigilo profissional.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</p> <p>“Só depois de entrar a efetiva é que fui fazer estágio. Quem nos ensinava e dava as informações quando íamos substituir alguém eram mesmo os colegas [...] Acho que até é muito mau porque quando nós entramos para o correio temos muito pouca formação.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</p> <p>“Ao longo dos anos já nos foi dada alguma formação depois de entrar ao quadro. Primeiro foi o estágio quando passei ao quadro onde estivemos duas semanas a falar da teoria sobre a empresa, dos Correios, o que se trabalha e depois tivemos um exame [...] Mesmo agora todas as semanas às sextas-feiras fazem o briefing que é uma reunião onde falamos do serviço, o que temos que melhorar, qual é a classificação do nosso CDP e dos Correios em geral, e também o estado relativamente aos objetivos. Tem a ver com a produtividade e o nosso desempenho” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</p> <p>“A minha mãe foi comigo dois dias para um percurso de cento e tal quilómetros. Não foi difícil, eu sou daqui desta zona mas mesmo assim aprendi caminhos e estradas que nem sequer sabia que existiam.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</p> <p>- Além disso, e de acordo com o testemunho do trabalhador Rogério, que já desempenhou diversas profissões na instituição, constata-se que os carteiros são os trabalhadores em quem a instituição menos investe em formação e comunicação, como será possível constatar mais adiante.</p> <p>“Já para a área do atendimento tive formação acerca de toda a panóplia de produtos e serviços que a empresa tinha à disposição na altura pois tínhamos que os saber exemplificar. Depois, a maior formação que eu tive foi a partir do momento que estive como chefe de estação... Tinha formação constante e contínua na área de informática, na área comercial, bancária e de todo o tipo dentro daquilo que seja possível numa empresa como a nossa” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</p> <p>- Verifica-se que passaram a existir momentos de formação periódicos a partir da 2ª geração de entrevistados. No entanto, continuam ainda a ser insuficientes e nem sempre são periódicas mas sim esporádicas.</p>
--	---

<p>Aprendizagem profissional em serviço</p>	<p><i>“Nesse tempo não havia nada disso. Nunca havia reuniões nem nada. Os chefes, antes de irmos trabalhar, é que chamava a atenção [...] Só depois de eu sair é que começou a haver mais isso [...] Eles mandavam papéis para estudarmos e quando precisávamos de qualquer coisa os chefes iam lá e explicavam ou davam um livro para vermos e pronto.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“É evidente que temos que estar todos os dias informados, todos os dias temos informações para ler, comunicações internas e ordens de serviço. Quanto às reuniões, elas deviam ser uma vez por semana mas não são... às vezes há reuniões esporádicas [...] acho que temos pouca formação e de muito curta duração tendo em conta as funções e a panóplia de produtos e serviços que temos... Mesmo quando era chefe.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Os próprios colegas é que nos davam essa formação. Acho que até é muito mau porque quando nós entramos para o correio temos muito pouca formação [...] Agora já temos o briefing, que é uma reunião de grupo que há todas as semanas e começou para aí há um ano e meio. No briefing falam da qualidade do serviço, dos erros que fazemos e da vida do correio.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>[Sempre consideraste a formação adequada face às necessidades que virias a ter no trabalho?] “Sim, mais ou menos.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Quando entrei não me deram [a conhecer os produtos e serviços da empresa] porque já conhecia. Partiram desse pressuposto comigo e a verdade é que eu já conhecia.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p> <p>- No entanto, a trabalhadora da 3ª geração, com apenas dois dias de formação prática reconhece que no seu caso a formação foi suficiente.</p> <p><i>“Na minha situação sim porque eu já sabia muito do que estava por trás porque se fosse uma pessoa que não conhecesse os correios só com dois dias de formação... não é suficiente.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p> <p>- Apesar das falhas na formação, uma trabalhadora da segunda geração referiu que têm vindo a melhorar este aspeto.</p> <p><i>“Agora estão a melhorar. Agora estão a exigir mais e estão a melhorar nisso mas que tivemos muito pouca formação tivemos. Eu sempre achei isso. Para aí de há cinco anos para</i></p>
--	---

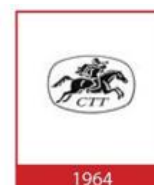
	<p><i>cá é que começaram a dar mais formação.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p>
Organização do trabalho e poder	<p>- O dia-a-dia de trabalho do carteiro não alterou muita coisa ou quase nada ao longo do tempo uma vez que as funções de distribuição continuam a ser as mesmas, bem como a forma como os carteiros as desempenham. Ao longo da entrevista, apenas referem a extinção da corneta que o carteiro utilizava para se fazer anunciar, bem como o aparecimento dos recetáculos postais e do código-postal.</p> <p>- No entanto, mudou a forma como o correio lhes chega organizado das Centrais, uma vez que, atualmente, devido à mecanização do processo de divisão, o correio vem já organizado por giros, ou seja, pelo local de passagem do carteiro aquando da sua distribuição.</p> <p><i>“Quando eu entrei ao quadro a hora a que tínhamos que reunir era às nove e um quarto mas entrávamos mais cedo para mudar a marca dia e por aí acima. Eu dividia o correio, íamos buscar as malas à transportadora, depois abríamos as malas e dividíamos tudo... E lá para as dez e tal, dez e meia saíamos para a rua para entregar o correio. E depois às cinco horas tínhamos que lá estar para trazer os registos e as cartas para selar... registos para seguir, cobranças para mandar [...] Às seis e um quarto tinham que estar as malas prontas para seguir com o correio para o Porto e depois lá nas centrais é que eles dividiam isso tudo outra vez [...] Era uma área pequenita [ironia] só eram sessenta quilómetros por dia a pé e depois é que passei a fazer de bicicleta.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Agora pego às sete e trinta, chego lá sempre às sete, às sete horas estou lá [...] Depois vou buscar o meu correio que já está dividido que agora já não faço a divisão, o que dantes fazia [...] Eu muitas vezes faço os apartados, faço os apartados de várias localidades e meto no meu giro. Mas daqui a algum tempo eu nem vou tocar nesse correio porque ele virá nas cassetes, e eu só vou ter que o amarrar e ir direta para a rua [...] Atualmente faço cinquenta e dois quilómetros e ando de mota desde noventa” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Está tudo diferente. Eu entrei em oitenta e cinco e na altura até a própria toponímia das freguesias era diferente. Quando entrei não havia ruas nem números, era tudo lugares por isso tínhamos que perguntar às pessoas [...] Antes uma pessoa tinha que dividir o correio e pô-lo por ordem mas agora temos um móvel próprio que foi adequado à nossa forma de trabalhar [...] Agora a maior parte do correio já vem</i></p>

Organização do trabalho e poder	<i>sequenciado das centrais para os giros. Dantes nas Centrais a fazer a divisão do correio eram máquinas humanas” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i>
	- As tecnologias alteraram completamente o trabalho diário na estação de correio e tiveram, desta forma, um papel fundamental na evolução do serviço prestado aos clientes.
	<i>“A nível da distribuição o carteiro continua a fazer da mesma forma que fazia há trinta ou quarenta anos atrás. Relativamente às estações de correios, quando eu entrei para o atendimento nem computadores havia, era tudo feito manualmente [...] No entanto temos novas máquinas por exemplo máquinas de impressão de vales, máquinas recibadoras, etiquetadoras, de impressão...” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i>
	- Foram introduzidos objetivos de vendas no dia-a-dia dos carteiros.
	<i>“Não tenho objetivos. É assim, eles impõem-nos que temos que fazer vendas e o chefe até disse que quem fizer menos vendas são aqueles que saltam mais do giro e até de CDP.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i> <i>“Temos objetivos de vendas porque também somos avaliados de acordo com isso.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i>
	<i>“Eu nunca tive que fazer vendas, nunca me pediram para o fazer mas sei que agora é diferente.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i>
	- Na parte do atendimento ao balcão, os objetivos fazem parte da rotina diária, no entanto, o trabalhador que tem essa profissão mostra descontentamento por estes lhe serem impostos.
	<i>“Temos objetivos pela loja... Individualmente temos é que tentar vender o máximo possível. Agora não posso é impor a um cliente como me impõe a mim o objetivo, o cliente é que decide.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i>
	- Os trabalhadores caracterizam as atitudes das suas chefias como sendo amigáveis, próximas, compreensivas, participativas e exemplares. No entanto, alguns trabalhadores falam também em hostilidade, autoritarismo, desmotivação e impositivismo. Contudo, e como refere um dos entrevistados, tudo depende da própria pessoa.

	<p><i>“Eu procurava sempre ser humilde mas às vezes eles abusavam muito mas agora já não abusam tanto.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Já conheci muitas chefias [...] Uns são melhores e outros piores [...] Quando eu fui chefe de estação por acaso todas as chefias que eu tive na altura eram excelentes pessoas, excelentes motivadores mas a estrutura da empresa não dá muita autonomia e tudo o que fugir dali estamos de mãos e pés atados [...] É possível a pessoa fazer aquilo que a empresa pretende, cumprir objetivos, ser agressivo comercialmente mas no fundo também serem amigáveis e cordiais.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Por exemplo nas vendas eles como nós somos distribuidores percebem quando não conseguimos vender. Mas nós temos que vender porque a empresa para sobreviver tem que haver vendas [...] Ele [chefe] não é vendedor mas já tem vendido e há chefes que muitas vezes vão a casa dos clientes tentar vender” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“A forma como eles falavam com os colaboradores na altura em que eu lá estive podia ser mais motivadora” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p>
Profissão de carteiro	<ul style="list-style-type: none"> - Vários trabalhadores reconhecem que antigamente, na época da 1ª geração em estudo, o carteiro era uma pessoa muito importante e respeitada, contrariamente à atualidade. - No entanto, todos os carteiros consideram que os clientes gostam deles, contrariamente à entrevistada da 3ª geração que não sentiu esse carinho, provavelmente por não ter feito entrega domiciliária e ter estado só seis meses na instituição. <p><i>“Um carteiro convive muito e no meu tempo éramos como uma pessoa de família [...] Eles até me convidavam para eu comer em casa deles muitas vezes porque eu também fazia o que as pessoas precisassem [...] Na localidade mais humilde onde estive aquela gente conhece-me bem [...] O carteiro anda sempre uma corrida agora, quase nem para para nada e nesse tempo não era assim, éramos como da família.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Em termos comparativos... Um carteiro há trinta anos atrás estava ao mesmo nível do padre da freguesia ou do presidente da junta... Na altura o carteiro era alguém muito importante e respeitado... Coisa que já não se passa hoje mas a imagem também se foi deteriorando derivado à</i></p>

<p>Profissão de carteiro</p>	<p>deterioração da própria empresa e das constantes alterações. E também naquela altura um carteiro andava durante praticamente uma vida na mesma zona de distribuição e era visto dia-a-dia pelas populações.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</p> <p>“Já representou muito mais. Nós agora estamos muito mais ausentes e distantes das pessoas e antigamente era como se fôssemos da família [...] Agora já não temos tempo para fazer nada, antigamente tínhamos tempo mas agora somos máquinas de entregar correio.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</p> <p>“[As pessoas] Gostam muito de mim e as vezes quando entrego alguma carta as pessoas dizem “Ei, estava mesmo à espera dessa carta” eu ainda fico mais contente” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</p> <p>“O que eu notei é que era uma fonte de reclamações, era mais uma pessoa com quem podiam reclamar. A mim não era tanto como o carteiro, que é ele que passa todos os dias à casa das mesmas pessoas.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</p> <p>- Todos os trabalhadores entrevistados gostaram muito de ser carteiros, sendo que alguns referem que isto se deve à liberdade e à convivência com os outros.</p> <p>“Gostei, foi a melhor profissão que eu tive e se eu não gostasse não tinha trabalhado lá. Fui sapateiro, fui corticeiro mas quando fui para carteiro maravilha [...] É um trabalho livre, convivemos com as pessoas como agora nas missões. Podia falar com as pessoas, dar um conselho.” (1ª geração, José, 2014)</p> <p>“Claro que sim. Eu fui sempre carteira, nunca fui mais nada. [risos]” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</p> <p>“Eu gosto muito de ser carteiro e gosto muito da minha empresa – é a empresa onde eu trabalho.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</p> <p>“Sim. Para mim sempre foi um orgulho ser carteira, principalmente durante os meses em que lá estive significou muito ser carteira.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</p> <p>- Uniformização das considerações dos trabalhadores da 2ª geração que consideram todas as cartas igualmente importantes para os carteiros independentemente do seu conteúdo. Considera-se que, provavelmente, esta proposição terá feito parte das suas formações enquanto carteiros no período de tempo da 2ª geração – desde 1980.</p>
-------------------------------------	---

<p>Profissão de carteiro</p>	<p><i>“Para um carteiro todas as cartas são importantes. É evidente que seriam mais ou menos importantes para quem as recebia mas para um carteiro são todas importantes, todas elas tinham que chegar ao destino... O objetivo de uma correspondência é chegar ao seu verdadeiro destinatário.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Todas são importantes. Para mim as cartas são todas importantes [...] Têm de ser tratadas todas da mesma maneira.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Sim e mesmo se chegar ao fim e me faltar alguma coisa eu tenho que ir à procura mas até à data nunca me faltou nada... Tenho conseguido sempre entregar tudo.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p>- A maioria dos carteiros revêem-se no símbolo visual dos correios e reconhecem como aquele que lhes traz mais memórias o logótipo nº 5, nomeadamente o que vigorou desde 1964 até 1991.</p> <p><i>“Basicamente, o que eu conheci foi este, de sessenta e quatro até oitenta e tal [logótipo nº 5]. Mas o que eu me lembro mais é do mais atual que pouco ou nada difere do anterior.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Para mim o mais bonito é este [logótipo nº 5], o primeiro desde que eu entrei [...] Para mim o símbolo do correio é mesmo este. Também se calhar é por ser o primeiro que eu encontrei...” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Eu também já levei a corneta mas não era a cavalo [risos], era de bicicleta ou de mota [...] quando entrei para a empresa ainda havia este carimbo de sessenta e quatro [...] Para mim ainda um dos que gosto mais é o de sessenta e quatro.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Quando entrei nos correios era este [logótipo nº9] mas eu lembro-me mais deste até por causa dos meus pais [logótipo nº5] [...] A corneta está presente em quase todos, o meu pai tocou a corneta mas a minha mãe foi com campainha, penso eu.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p>
<p>Vivências mais significantes</p>	<p>- Tendo em conta as respostas dos trabalhadores, constata-se que alguns entrevistados tendem a lembrar-se de experiências menos boas vividas no seu local de trabalho.</p> <p>- No entanto, apesar de, nesta fase, não se lembrarem de histórias em específico que os marcaram, ao longo da entrevista vão contando algumas histórias que vale a pena conhecer.</p>



**Vivências mais
significantes**

“Para mim são todas importantes porque dou-me bem com toda a gente graças a Deus mas não tenho assim grande coisa que dizer porque para mim era tudo boa gente e apareceu-me coisas fracas mas eu passava isso para a frente.” (1ª geração, José Marques, 2014)

“...era no tempo dos emigrantes estarem para França, Alemanha e as mulheres estavam sempre à espera das cartas. Ainda hoje uma Srª me disse “Oh, quando você passava aí e ouvia a gaita”... Porque havia a gaita para anunciar o carteiro e ela ao longe perguntava “Oh Srº, traz alguma coisa para mim” e eu respondia “Vem amanhã”. Ela estava à espera de cartas porque o marido estava lá fora. E tal como ela muitas pessoas. Quando tinha uma carta para elas, ficavam todas contentes, às vezes estavam há meses, meio ano ou mais sem ver o marido.” (1ª geração, José Marques, 2014)

“Todos os dias há histórias, histórias boas, histórias más, clientes que nos elogiam, clientes que nos detestam mas isso é o nosso dia-a-dia. Basicamente o nosso relacionamento é com clientes todos os dias, quer seja na distribuição, quer seja no atendimento ou na chefia. O que mais nos agrada são elogios que recebemos, tanto na distribuição como no atendimento também.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)

“São tantas histórias todos os dias... Assim alguma em especial... Deixa-me ver... Eu era tão bem-recebida, tão bem acarinhada pelas pessoas [...] Lá numa localidade de Santa Maria da Feira sempre que os carteiros me iam substituir até ficavam com ciúmes que as pessoas diziam que eu era a “menina boa”. (2ª geração, Maria Marques, 2014)

“Quer dizer, há sempre coisas caricatas [...] Fez aquele espalhafato todo mas depois fomos grandes amigos porque quando eu chegava aquele lugar ela vinha sempre ter comigo e explicava-me tudo o que eu queria saber e muitas vezes até me oferecia o almoço.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)

“Pela negativa foi essa situação da senhora que disse que eu não toquei à campainha. Estava a colocar em causa a minha palavra e eu isso não gosto. Pela positiva... o ambiente de trabalho entre colegas na altura, para mim foi a equipa onde senti mais o forte espírito de equipa..” (3ª geração, Joana Marques, 2014)

Tipo de mudanças e aprendizagens	<p>- Antes de mais, salienta-se que, tal como um trabalhador referiu, para os trabalhadores poucas são as mudanças que representam marcos pois estas foram implementadas de forma gradual.</p> <p>- Por este motivo nas entrevistas não se denotam datas de certas mudanças, uma vez que cada trabalhador ressalta e comenta mais profundamente as mudanças que afetaram o seu trabalho.</p> <p>- Além disso, registaram-se resultados diferenciados de acordo com as gerações em que trabalharam na instituição.</p>
	<p><i>“A evolução é uma evolução gradual e as mudanças não foram todas de um dia para o outro, as mudanças foram surgindo e nós temos que nos adaptar.”</i> (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</p>
	<p>Mudanças 1ª geração:</p> <p>- O único trabalhador entrevistado que trabalhava na instituição antes e após o 25 de Abril menciona que houve uma melhoria nas condições de trabalho que se alteraram ao longo dos tempos, principalmente após a revolução do 25 de abril de 1974, como por exemplo ter-se deixado de trabalhar ao fim de semana e ainda o facto do salário ter aumentado.</p>
	<p><i>“Quer dizer, era igual mas fazia sessenta quilómetros. Também trabalhava aos fins-de-semana, até ao domingo. [...] [Atualmente] Ganham muito mais. Eles [atuais carteiros] dizem que o giro é muito grande mas eu já tenho dito a alguns. Eu fazia uma área a pé e de bicicleta de sessenta quilómetros por dia, e depois passou para trinta e tinha fecho de malas, tinha tudo e eles dizem que é muito mais mas não. Nem todos mas no geral quando for quatro horas está tudo feito e podem ir embora, saem cedo. Eu só ia embora quando acabasse o giro e quando fui para a última localidade onde estive ainda ia ajudar um colega meu que ainda é vivo na divisão do correio e às vezes saía de lá às seis e meia, sete horas sem comer nem nada.”</i> (1ª geração, José Marques, 2014)</p> <p><i>[Depois do 25 de abril] “Os chefes melhoraram entretanto porque não podiam ser tão ásperos, tinham que ser mais moderados. Depois do vinte e cinco de abril tive um chefe formidável mas também dependia dos chefes e eu procurava dar-me bem com toda a gente.”</i> (1ª geração, José Marques, 2014)</p>

Tipo de mudanças e aprendizagens	<p>- Rogério Marques, filho de José Marques, confirma o que foi mencionado acima acerca das condições de trabalho do pai.</p>
	<p><i>“...Na altura que o meu pai entrou as condições de trabalho eram más, depois é que foi melhorando.”</i> (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</p>
	<p>- O trabalhador José, o único que vivenciou a implementação do código-postal de 4 dígitos, reconheceu esta mudança como importante, mas apenas assim que esta foi introduzida na entrevista. Além disso, podem verificar-se incoerências com a análise documental ao nível das datas, causadas obviamente pela idade do entrevistado.</p>
	<p><i>“[As pessoas] Punham mal [o código-postal] mas nós explicávamos e elas faziam [...] Em setenta e oito não havia nada de código-postal na localidade onde eu estava [...] Vinha uma carta sem o código-postal e a gente punha-o porque as pessoas não punham nada. E este livro era para nós sabermos e irmos ajudando as pessoas [...] Custou a habituar as pessoas”</i> (1ª geração, José Marques, 2014)</p>
	<p>- Na sua entrevista, o trabalhador José, único entrevistado da 1ª geração, acaba por mencionar outra alteração que se implementou no serviço de distribuição de correio, o surgimento dos recetáculos postais. O testemunho do José reforça também a proximidade que existia entre o carteiro e a população na altura da 1ª geração de entrevistados.</p>
	<p><i>“Não, nesse tempo nem era obrigatório [ter caixa de correio], só começou a ser obrigatório pouco antes de eu sair [...] Caixas de correio, quando eu saí desta última localidade onde estive haviam no máximo vinte caixas. Deixávamos o correio debaixo da porta da cozinha ou da sala [...] Aconteceu muitas vezes. Às vezes estavam pessoas doentes e até à cama eu ia levar o correio...”</i> (1ª geração, José Marques, 2014)</p>
	<p>Mudanças 2ª geração:</p> <p>- A Introdução do código-postal de 7 dígitos, que veio identificar a rua, é algo muito vivo na memória dos trabalhadores da 2ª geração, que reconhecem que contribuíram muito para essa mudança mas esta veio apenas afinar o código-postal já existente e mecanizar o processo de divisão de correio nas grandes centrais, mencionado mais adiante.</p> <p><i>“Isso deu muito trabalho. Fomos nós que andámos a fazer essas coisas todas. Andámos a fazer isso, a colar os autocolantes, a tirar os números das ruas [...] Veio melhorar.</i></p>

Tipo de mudanças e aprendizagens	<p><i>Se as pessoas puserem os códigos-postais direitinhos é muito mais prático e rápido.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Não alterou grande coisa, a maneira de trabalhar ficou exatamente igual. Isso foi mais para, na divisão, as máquinas lerem o código-postal e dividirem por ruas, por giros. Porque agora a maior parte do correio já vem por giros [...] Só facilitou o processo de divisão.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p>
	<p>- Os carteiros da 2ª geração de entrevistados salientam a modernização tecnológica das Grandes Centrais de correio como sendo algo que tem vindo a alterar o seu dia-a-dia de trabalho.</p>
	<p><i>“Atualmente o correio já vem quase pronto. Só o correio azul, registos e o correio volumoso é que não vem seguido porque o correio que vem do Porto [da Central] já vai direto ao giro seguido. No geral o trabalho melhorou muito, agora conseguimos ir mais cedo para a rua [...] só que temos que fazer um giro muito maior.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Agora a maior parte do correio já vem sequenciado das centrais para os giros. A máquina divide milhares de cartas por minuto porque lê o código-postal.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p>
	<p>- Identificam-se que há mudanças referidas pelos trabalhadores entrevistados que não são identificadas nos documentos analisados, por exemplo, a inclusão de vendas durante o giro.</p>
	<p><i>“Às vezes vendo correio azul, livros [...]”</i><i>“Temos objetivos de vendas porque também somos avaliados de acordo com isso.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Mas nós agora também temos que vender na rua sempre que possível [...] Eles agora começaram a insistir connosco para vender produtos dos correios – filatelia, selos, telemóveis – porque nós vamos a casa dos clientes mas só que nós não temos tempo” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“O foco é mais nos carteiros que andam porta-a-porta.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p>
	<p>- A carteira entrevistada que trabalhou na instituição à altura recorda com carinho o ano nacional do carteiro, em 1996, referido na análise documental realizada previamente. Este não é um marco ressaltado no <i>website</i> dos CTT mas é apenas referido nos livros da FPC.</p>

Tipo de mudanças e aprendizagens	<p>- Refere-se também que o outro carteiro entrevistados que trabalhou nesse ano não se recordou bem dessa comemoração.</p>
	<p><i>“Olha esta prenda que eu recebi dos correios, foi a 1ª prenda que eu recebi dos correios [mostra uma garrafa de vinho]. Nesse ano falavam muito connosco, foi o ano melhor. Era o ano do carteiro, foi quando nos deram prendas, como por exemplo a garrafa e um cinzeiro, e também mandavam várias cartas... Agora não, não fazem nada. Na altura mandavam-nos várias cartas a dar valor aos carteiros porque o carteiro esteve um bocado esquecido e a partir dali já nem tanto.”</i> (2ª geração, Maria Marques, 2014)</p> <p><i>“Houve qualquer coisa, posso ter comprado qualquer coisa [...] Também acho que recebemos um ou dois brindes nesse ano.”</i> (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</p>
	<p>- Uma mudança importante para o trabalhador da estação de correio, mas que foi identificada de forma menos relevante na análise documental foi a inclusão de novos produtos e serviços de terceiros nas estações de correio.</p>
	<p><i>“Sim. Na altura que entrei eram só produtos do correio. A mudança foi gradual, inicialmente era um produto ou outro de terceiros, neste momento a loja dos CTT é muito diversificada e tem produtos por parcerias. Claro que interessa ao correio é vender e ganhar comissão sobre a venda e também interessa aos terceiros porque é mais um canal de venda dos seus produtos quer sejam livros, cd's, dvd's ou mesmo bonecos.”</i> (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</p>
	<p>- Quanto às constantes alterações na estrutura diretiva da empresa, os trabalhadores apenas têm conhecimento delas pelos meios de comunicação e referem até que pouco afetam o seu trabalho diário.</p>
	<p><i>“É evidente que o nosso serviço continua a ser o mesmo... Mas ou a pressão é diferente ou às vezes as grandes alterações não chegam à base da pirâmide, e o trabalho tem que ser feito, temos que continuar.”</i> (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</p> <p><i>“Das mudanças que mais me afetaram negativamente foi o aumento do giro. Aumentaram muito e estou a ter problemas de saúde por causa da mota...”</i> (2ª geração, Maria Marques, 2014)</p> <p><i>“Às vezes recebemos comunicados [...] Sei que já tivemos diversos chefes mas a nossa maneira de trabalhar é sempre a mesma, temos é que trabalhar e produzir, ser honestos no trabalho e dar o nosso melhor sem prejudicar ninguém”</i> (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</p>

<p>Tipo de mudanças e aprendizagens</p>	<p>Mudanças 3ª geração:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De salientar que a única entrevistada da terceira geração é apenas representada por uma trabalhadora, que esteve na instituição apenas seis meses, e refere que não foi introduzida nenhuma mudança importante no período em que lá esteve. - Enquanto lá esteve refere apenas que foi introduzido um supervisor na estação a que estava agregada e foi lançado nesse ano a rede móvel Phone-ix pertencente aos correios. <p><i>“A única alteração que eu notei foi a introdução de um supervisor na estação [...] Naquele período no meu trabalho não mudou nada e penso que no dos carteiros também não. Nos anos anteriores houve grandes transformações [...] Tive foi uma reunião de apresentação de um novo produto – Phone-ix – a rede móvel Phone-ix que lançaram nesse ano porque era para todos porque quem está nas carrinhas nunca têm formação.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p>
<p>Transmissão e implementação das mudanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os trabalhadores reconhecem que é em reuniões periódicas e esporádicas, e de forma direta e presencial, que tomam conhecimento das mudanças implementadas na instituição. - No entanto, é também através da revista Aposta e de circulares que tomam conhecimento de mudanças que não afetam de forma tão premente o seu dia-a-dia ou não têm caráter tão urgente. <p><i>“Eles mandavam papeis para estudarmos e quando precisávamos de qualquer coisa os chefes iam lá e explicavam ou davam um livro para vermos e pronto.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Através de informações de serviço, boletins oficiais, comunicados ou mesmo reuniões [...] Agora já temos muita informação por causa da gama de produtos e serviços que temos e quando há o lançamento de mais um produto ou mais um serviço há sempre informação, há uma comunicação, e uma explicação para nos podermos inteirar do assunto [...] Quando as mudanças nos são comunicadas não há que discutir mas relativamente aos procedimentos é diferente” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“O chefe fala connosco [...] quando foi o código-postal também vieram outros chefes dar-nos formação. Eram-nos também dados questionários para respondermos.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“É através do chefe direto ou dos R’s. E agora muito mais porque como há um briefing todas as semanas qualquer</i></p>

	<p><i>mudança falam sempre.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Reunião formal só me lembro dessa. Não era por ser contratada mas como eu estava na carrinha eu tinha que sair antes das nove para levar os apartados e era nessa altura que o chefe aproveitava para comunicar.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p>
<p>Estrutura de comunicação CTT</p>	<p>- Quanto ao ambiente que se vive/vivia entre trabalhadores, os trabalhadores tanto o definem como individual e competitivo como sendo de equipa.</p> <p>- Além disto, salienta-se o testemunho da entrevistada de 3ª geração que adorou o espírito de equipa que viveu nesta instituição.</p> <p><i>“Cada um tinha o seu serviço, a sua área mas às vezes ajudava os outros colegas. Às vezes tinha colegas que precisavam que lhes levasse uma mala e eu levava, não me custava nada. Às vezes ia carregadíssimo mas pronto...” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Já ninguém tem espírito de entreajuda” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Eu trabalho mais para mim [...] Cada qual tem que se empenhar e traçar um objetivo do que tem que fazer. Por norma o ambiente é amigável, dou-me bem com quase todos, só há um que não.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p>[Amigável] <i>“Sim, embora haja sempre algum que não mereça confiança... Há sempre uns bons e outros fracos mas temos que falar com todos e não fomentar inimizades entre colegas [...] Há sempre momentos de descontração... até com o chefe” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“O ambiente de trabalho entre colegas na altura, para mim foi a equipa onde senti mais o forte espírito de equipa. Não sei se por já ser filha, por muitos me conhecerem desde criança [...] É lógico que não me dava bem com todos mas nunca tive problemas com ninguém até porque queria ficar na empresa e portanto tudo o que me pediam eu fazia [...] Tenso em alguns momentos.” (2ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p> <p>- Salienta-se que três trabalhadores, que correspondem a pai, mãe e filha, referem os convívios do CDCR como momentos de convívio importantes e valorizados.</p> <p><i>“É um convívio com colegas de outros CDP. É por onde conheço mais gente do Correio. É a única coisa que há e que</i></p>

<p>Estrutura de comunicação CTT</p>	<p><i>eu fui, nunca fui a mais nada</i>” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</p> <p><i>“No armário tenho muitas coisas do CDCR mas é de encontros, quando tenho encontros de motards de vez em quando dão um brinde e eu guardo [...] O convívio é bom... Temos feito caminhadas, almoços, canoagem.”</i> (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</p> <p><i>“Desde sempre participei nos convívios dos CDCR. Esses convívios são promovidos pela associação dos trabalhadores dos Correios.”</i> (3ª geração, Joana Marques, 2014)</p> <p>- De acordo com alguns testemunhos, denota-se uma desvalorização dos trabalhadores contratados face aos efetivos no que concerne às condições de trabalho.</p> <p><i>“Um contratado não recebe nada, só recebe um colete a dizer CTT e aprende com outros colaboradores.”</i> (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</p> <p><i>“Não tinha, não me atribuíram cacifo. Os carteiros efetivos tinham, mas nós não. Também nem senti necessidade, sinceramente, eu levava as coisas na carrinha até porque era sempre a mesma [...] Não tinha telemóvel da empresa, comprei um. A mim deram-me um colete e tinha que levar sapatilhas ou sapatos pretos.”</i> (3ª geração, Joana Marques, 2014)</p>
<p>Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar</p>	<p>- O fluxo de comunicação descendente era o dominante, O fluxo de comunicação ascendente era/é inexistente, Produtos de comunicação descendentes: circulares e revista interna Aposta;</p> <p>- Todos os trabalhadores consideram que são/eram desconsiderados pelo Sistema de Comunicação Institucional, uma vez que a sua opinião não é ouvida e que as medidas são normalmente decretadas do topo da pirâmide para a base.</p> <p><i>“...os carteiros como eram de uma classe baixa qualquer um tinha que fazer o seu serviço e pronto mas às vezes quando era preciso recebíamos umas circulares para ler”</i> (1ª geração, José Marques, 2014)</p> <p><i>“Numa estrutura como esta empresa a arraia-miúda quase não tem significado, quase não tem expressão embora apregoem que sim isso são meras balelas [...] A minha opinião não interessa. Não vale a pena. Há um ditado popular que diz assim “Vozes de burro não chegam ao céu” e opiniões de arraia-miúda nunca interessam. Mesmo</i></p>

Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar	<p><i>enquanto chefe era arraia-miúda.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Nem sempre é ouvida mas às vezes fico em dúvida se aquilo lhe terá sido imposto ou não.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Não, podem ouvir mas não pondera nada. Como se diz “Palavras leva-as o vento” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Também não me fiz ouvir muito.” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p>
	<p>- Neste sentido, o Rogério Marques, o único entrevistado que foi chefe de estação e pediu exoneração do cargo por vontade própria considera que, nem nessa altura tinha poder de decisão.</p>
	<p><i>“A estrutura é muito pesada [...] enquanto chefe [eu] podia implementar desde que não pusesse em causa os procedimentos ou a legislação [...] Acho que a função que eu tinha, de chefe de estação, não me dava poder de decisão porque a hierarquia da empresa é extremamente pesada e não nos dá a possibilidade de podermos fazer uma autogestão, ou seja, nós não somos uma chefia com gestão autónoma mas estamos sempre dependentes” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p>
	<p>- A comunicação ascendente a que os trabalhadores têm acesso tem que ser feita por via hierárquica, como explica um dos trabalhadores entrevistados.</p>
	<p><i>“Tem que ser tudo feito pela via hierárquica. Qualquer assunto que se tenha para tratar tem que ser sempre via hierárquica.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p>
	<p>- Os produtos de comunicação interna estão preparados para a comunicação do topo para a base da pirâmide, atualmente compostos por circulares ou pela revista interna mensal <i>Aposta</i>.</p> <p>- Apesar de ter recebido diversos prémios, a revista <i>Aposta</i> é discriminada pelos trabalhadores da 2ª geração por comunicar, segundo eles, dar voz quase exclusivamente a diretores e estruturas superiores da instituição, com os quais nunca tiveram contacto presencial. Além disso, isto deve-se ao facto de haver uma centralização das notícias na sede da empresa e área geográfica circundante.</p> <p>- De referir que vários trabalhadores, da 2ª geração, referem com alguma tristeza que antigamente recebiam um postal de Natal por parte da instituição e atualmente não.</p>

Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar

“A revista Aposta e o jornal nesse tempo não havia. Quer dizer, havia lá na estação mas não trazíamos nada disso para casa. De resto não havia nada disso.” (1ª geração, José Marques, 2014)

“Recebo a minha folha de vencimento todos os meses e a revista Aposta. Neste momento a empresa nem um postal de bom natal nos manda, já mandou mas é a consideração que a empresa tem pelos trabalhadores neste momento [...] Só o chefe da estação é que tem e-mail da empresa [...] Não a leio muito [revista apostas], a informação da revista Aposta é apenas o espelho da administração, lançam cá para fora aquilo que a empresa quer que nós saibamos. Tem informação sobre eventos, inaugurações, acordos ou protocolos que a empresa fez mas no fundo são informações da empresa a nível central.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)

“Às vezes leio [a revista Apostas] mas pouco. A revista fala de tudo do correio. Por norma é mais o que se passa na sede, serviços novos, novas chefias na empresa [...] Acho que é melhor através da reunião, de estar a falar cara a cara.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)

“Recebo todos os meses a minha folha de vencimento e a revista Apostas. Antigamente pelo Natal os Correios também mandavam um postal de boas festas mas agora não, para aí há dois ou três anos. Para mim fico triste, ao menos um postal de boas festas, até nem era preciso um presente, não é pelo dinheiro mas era uma lembrança.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)

- Os trabalhadores consideram que a direção da instituição se encontra distanciada dos trabalhadores.

“No meu tempo era mais distante mas agora é diferente.” (1ª geração, José Marques, 2014)

“Muito. Não sabem minimamente o que se passa no local de trabalho.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)

“Eu não conheço a direção mas algumas coisas eu gostava que eles viessem fazer o serviço que nos mandam fazer a nós.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)

- Um dos entrevistados da segunda geração afirma que já existiu caixa de sugestões para os trabalhadores, que acabou por utilizar por diversas vezes sem obter qualquer resposta.

“Já teve uma caixa de sugestões para enviar para a empresa durante para aí um ano. Eu usei mas desinteressei-me também porque nem sequer me responderam, nem sequer

	<p><i>“Obrigado pela opinião” ou “Você tem ideias”. Além disso, passado um ou dois meses vi uma das sugestões que eu dei a ser implementada.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p>
	<p>- Contrariando o fluxo de comunicação predominante, o descendente, foi o concurso de fotografia “Portugal Connosco” realizado em 2011 que pretendia preservar a visão [mediada] dos carteiros.</p> <p>- Dos entrevistados que trabalhavam como carteiros na instituição no momento do concurso, revelaram que acharam interessante a iniciativa mas não lhes foi possível participar.</p>
	<p><i>“Eu estava doente. Fui operada nessa altura e estive um ano em casa [...] Por acaso até gostava [de ter participado] mas não estava ao serviço.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Ainda tirei duas ou três fotos, depois tive um acidente e quando fiquem bom, quando fui trabalhar o concurso já tinha acabado senão mandava as fotos para lá e acho que tinha boas fotos [...] E até tenho o livro, comprei-o.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p>
<p>Estratégias de comunicação: face-a-face, mediada ou quase mediada</p>	<p>- De acordo com o testemunho dos entrevistados, a comunicação institucional fazia-se sobretudo face-a-face, sendo também aquela que os trabalhadores demonstram preferir.</p>
	<p><i>“Era muito mais [pessoalmente], ou até mesmo apenas pessoalmente porque o chefe estava muito presente e mesmo entre colegas comunicávamos cara-a-cara.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p>
	<p><i>“A única forma de comunicação que temos acesso com a empresa é pessoalmente com a chefia direta. A estrutura é muito pesada [...] Sem dúvida pessoalmente. É muito mais rápido e eficaz [...] O meio mais eficaz é o verbal, o contacto pessoal.” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p>
	<p><i>“Acho que é melhor através da reunião, de estar a falar cara a cara. Acho que é mais certo. Por exemplo, gosto mais do briefing quando o chefe faz.” (2ª geração, Maria Marques, 2014)</i></p>
	<p><i>“O meu chefe é o chefe de CDP e quando eu preciso de falar falo com ele pessoalmente, não preciso de nenhum meio de comunicação.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Para carteiros eu acho que são as reuniões pessoais [os meios mais eficazes].” (3ª geração, Joana Marques, 2014)</i></p>

	- No entanto, alguns entrevistados admitem que os meios de comunicação contribuíram positivamente para o seu conhecimento da empresa.
	[Achas que os meios de comunicação interna enunciados acima contribuíram para conheceres melhor a empresa?] <i>“Bastante”</i> (2ª geração, Maria Marques, 2014)
	- A única entrevistada da terceira geração refere que foram os seus familiares que contribuíram para o seu conhecimento da empresa.
	[Em que medida consideras que os meios de comunicação interna enunciados acima contribuíram para o teu conhecimento/envolvimento na empresa?] <i>“Nada. Não teve grande impacto, foi mais pela família que conheci melhor a empresa.”</i> (3ª geração, Joana Marques, 2014)
	- Porém, o sujeito Rogério, relativamente ao período em que foi chefe de estação , refere que a relação com os seus superiores fazia-se sobretudo por telefone e por e-mail.
	<i>“Enquanto carteiro e mesmo técnico de atendimento é tudo a nível verbal. Enquanto chefe também era pessoalmente e por telefone.”</i> (2ª geração, Rogério Marques, 2014)
Satisfação global e bem-estar	- Todos os trabalhadores revelaram satisfação, orgulho e realização profissional em trabalhar/ter trabalhado nos CTT;
	<i>“Para mim foi a melhor coisa que me apareceu... A melhor coisa que me havia de aparecer era trabalhar nos Correios”</i> (1ª geração, José Marques, 2014)
	<i>“Sinto-me satisfeito e com a consciência tranquila. Foi um percurso enriquecedor.”</i> (2ª geração, Rogério Marques, 2014)
	<i>“Claro que sim. Eu fui sempre carteira, nunca fui mais nada [...] Já gostei mais quando entrei mas continuo a gostar do trabalho.”</i> (2ª geração, Maria Marques, 2014)
	<i>“Sim, sinto-me bem, eu gosto de trabalhar nos Correios. Agora só quero é ter trabalho nos Correios até à minha reforma.”</i> (2ª geração, Geovano Marques, 2014)
	<i>“Foi um orgulho e gostei muito de trabalhar lá. Gostei da profissão.”</i> (3ª geração, Joana Marques, 2014)
	- No entanto, em todas as gerações se verifica descontentamento para com as condições de trabalho.

<p>Satisfação global e bem-estar</p>	<p><i>“Eu ganhava mais na fábrica que nos Correios mas eu sujeitava-me para ganhar tempo de trabalho lá para depois concorrer e entrar a efetivo.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p>
	<p><i>“Antigamente importavam mais as pessoas, desde sempre foi, hoje não, hoje é só números e as pessoas não são valorizadas por elas, são apenas valorizadas por aquilo que fazem, pelos números [...] A redução drástica tanto de pessoal como de estações de correio que se tem vindo a verificar nos últimos anos tem contribuído para que a imagem da empresa se deteriore, o que afeta os clientes” (2ª geração, Rogério Marques, 2014)</i></p>
	<p><i>“Já senti mais orgulho mas ainda sinto orgulho claro. Eu queria continuar lá até à reforma mas estou a ver tudo muito negro.” (2ª geração, Geovano Marques, 2014)</i></p> <p>[Os Correios] <i>“...tal como qualquer outra empresa, está direcionada para o lucro fácil e a curto prazo e não tanto na retenção das pessoas” (3ª geração, Joana Marques, 25 de abril de 2014)</i></p>
	<p>- De salientar que apenas o trabalhador da primeira geração de entrevistados pensou e chegou a sair da empresa em certo momento, devido às condições de trabalho a que estava sujeito nos CTT.</p> <p><i>“Já fui à França e ao Canadá. Pensei duas vezes porque eu achava que a minha área era grande mas depois é que vi que fazer essa área era melhor que estar lá em França ou no Canadá.” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p> <p><i>“Era amargo e foi assim até sessenta e quatro [...] Era uma área pequenita [ironia] só eram sessenta quilómetros por dia a pé e depois é que passei a fazer de bicicleta” [Quando entrou ao quadro] “passou a ser melhor porque antes disso ganhava-se uma ridicularia, eu quando entrei em cinquenta e nove estava com quatro horas nos Correios de uma localidade de Santa Maria da Feira...” (1ª geração, José Marques, 2014)</i></p>

PARTE III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Capítulo 7 – Conclusão Final

7.1 Conclusão final

Antes de mais, convém lembrar que a presente dissertação teve como finalidades a identificação dos principais momentos históricos e mudanças ocorridas nos CTT – Correios em Portugal, SA entre 1959 e 2012, e, principalmente, a recolha dos testemunhos de um conjunto de cinco trabalhadores dos CTT – Correios de Portugal, SA que atravessam, no recontar da sua experiência, o período de vida da Instituição entre 1959 e 2012. Tendo em conta estas duas finalidades, este trabalho pretendeu contrapor os testemunhos das vivências experienciadas pelos trabalhadores entrevistados com a identificação de algumas das mudanças ocorridas na instituição CTT e divulgadas nos seus documentos oficiais.

Neste sentido, pretendeu-se valorizar, através dos testemunhos dos trabalhadores, a importância da comunicação com os trabalhadores que ocupam no organograma da instituição, responsabilidades e papéis que, geralmente, não são considerados, nomeadamente quanto ao que pensam e quanto aos efeitos das mudanças implementadas, tendo em vista a coesão entre todos os trabalhadores que fazem a instituição, a eficácia na comunicação e transmissão da informação. E, deste modo, contribuir para que a direção e comunicação Institucional dinamizem as redes de circulação da comunicação e da informação, ascendente, através da escuta ativa aos trabalhadores que na cadeira do poder estão no nível mais baixo, de modo a que não apenas os valorizem, mas também reconheçam que cada um contribui com o seu trabalho para a construção da marca institucional, do seu reforço e manutenção.

Os trabalhadores que operam na Direção do subsistema de comunicação intrainstitucional devem a todos considerar e consciencializarem-se da importância dos públicos-alvo internos, para a afirmação do seu sucesso diário, pois cada um dos seus trabalhadores são parte da história da instituição. Neste sentido, a desconsideração da experiência profissional dos trabalhadores que estão na base da hierarquia é um prejuízo para a própria instituição, que não aproveita o conhecimento prático daqueles que lhe estão tão próximos.

Uma grande ajuda na construção deste trabalho, e tal como foi referido na motivação pessoal, foi o facto de ter podido contactar durante anos com pessoas pertencentes ao núcleo da instituição, contribuindo favoravelmente para que o trabalho evoluísse favoravelmente, no sentido de conhecer as experiências dos seus trabalhadores ao longo de processos de mudanças institucionais e a sua contribuição para o equilíbrio do subsistema de comunicação intrainstitucional.

Devido a este facto, pode considerar-se que o processo de obtenção de resposta às questões de investigação formuladas no início deste trabalho começou muito antes da sua formulação e ocorreu de forma progressiva, através do contacto frequente com experiências e histórias institucionais.

Face ao exposto ao longo deste trabalho, considera-se que os resultados atingidos são positivos e revelam as potencialidades do estudo de experiências profissionais aplicado ao conhecimento do subsistema de comunicação intrainstitucional. Considera-se, ainda que a análise de testemunhos dos trabalhadores de uma instituição promove o autoconhecimento institucional, a harmonização do sistema institucional, a melhoria contínua da instituição, bem como contribui positivamente para a participação dos trabalhadores na vida da instituição.

De realçar que o enquadramento teórico desta dissertação realizado no início do estudo contribuiu, em primeiro plano, para a formulação das questões a colocar aos entrevistados e, por fim, para a sustentação teórica dos resultados obtidos, principalmente através da análise dos testemunhos dos entrevistados. Desta forma, o enquadramento teórico permitiu delimitar os conceitos envolvidos em cada dimensão e categoria de análise do estudo documental, mas principalmente das entrevistas.

Antes de mais, e de forma a orientar o que é apresentado de seguida, convém referir que este trabalho pretendeu analisar um contexto profissional na instituição CTT – Correios de Portugal, SA – entre os períodos de 1959 até 2012. Desta forma, retomam-se assim as questões de investigação a que este trabalho se propôs responder:

- a) Quais são os marcos históricos das inovações produzidas pelos CTT – Correios de Portugal, SA, no período de 1959 a 2012?*
- b) Quais são as mudanças identificadas pelos trabalhadores, nos seus testemunhos?*
- c) Quais são as experiências testemunhadas?*

Começando com a resposta à primeira questão de investigação em análise, relativa aos acontecimentos mais significantes do ponto de vista da instituição CTT – Correios de Portugal, SA no período de 1959 até 2012, neste espaço serão apresentadas as considerações finais relativamente aos resultados obtidos mediante a análise documental, uma vez que esta questão foi respondida em profundidade com a realização das tabelas de mudança apresentadas no ponto 5.1.

Considera-se como principais marcos históricos do período entre 1959 e 1990, a oficialização do estatuto do selo postal, criado no período anterior, a passagem da instituição, em 1970, a empresa pública denominada de CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal, E.P, o aparecimento do comboio expresso postal em 1972

que deu origem a vários serviços rápidos de correio e a criação, em 1978, do primeiro código-postal Português de quatro dígitos, que organizou as localidades portuguesas e contribuiu para o processo de mecanização postal da instituição.

Na sequência da análise documental realizada é de salientar que este período ficou marcado pela passagem da empresa para o setor público, pela criação de novos serviços de correio com vista à rapidez da comunicação e ainda pela denominada 1ª geração de reorganização, mecanização e automatização do serviço postal, que incluiu a implementação do código-postal em Portugal. No setor postal foram estes os principais marcos assinalados pela instituição e pela entidade reguladora, sendo que, neste período, verificaram-se diversos avanços no setor a que a instituição também se dedicava nesta altura, os telefones e telégrafos. Além disto, e como referido no livro Vencer a Distância, logo no início deste período os Correios de Portugal colocaram em marchas o Plano Geral de Edificações que previa a remodelação de muitos dos seus edifícios, considerando este até um dos momentos mais importantes na arquitetura portuguesa.

Quanto ao segundo período em análise, que vai desde 1991 a 2012, logo no primeiro ano deste período, foi criada a TMN e a Telecel para a exploração das redes móveis que, entretanto, já não pertencem à instituição. Foram separados o setor postal do setor das telecomunicações, dividindo assim a instituição ente Correios de Portugal, SA e Portugal Telecom. Mais tarde, em 1996, foi celebrado na instituição o Ano nacional do carteiro. Em 1998, implementou-se o código-postal de sete dígitos no âmbito da 2ª Geração de reorganização do serviço postal. No ano de 2000 foi atribuído à instituição CTT o direito e dever de prestação do serviço postal universal. Ainda no mesmo ano foi atribuído pelo Estado Português aos CTT o título de “Membro Honorário da Ordem de Mérito” e iniciou-se a liberalização do mercado postal em Portugal, que terminou em 2012. Em 2002 começou a publicação da revista Aposta.

Segundo documentação de origem institucional conclui-se que este período ficou marcado na instituição pela separação entre o setor das comunicações postais das telecomunicações, pela inclusão das novas tecnologias na dinâmica da instituição, bem como pela reformulação do código-postal que passou a ter 7 dígitos e, desta forma, a identificar ao nível de rua ou lugar.

De referir que na cronologia da instituição, disponível no seu *website* até outubro de 2014, os Correios de Portugal apresentam também a evolução dos seus logótipos, bem como as suas participações na Expo 98 e no Euro 2004. A inauguração, em 1981, da primeira rede informática nos CTT, e ainda as evoluções tecnológicas inseridas nas Estações de Correio e nas Centrais de Correio ao longo do tempo. Além disso, assinalam

como marcos a assinatura de acordos internacionais e mesmo a criação de novas empresas do Grupo CTT.

Tendo identificado previamente os marcos mais significantes do ponto de vista da instituição, e de acordo com a questão de investigação b), propõe-se identificar as mudanças que ocorreram na instituição através da experiência testemunhada pelos cinco trabalhadores alvo da amostra.

Confrontando as mudanças identificadas pela instituição com aquelas que os trabalhadores reconhecem como tendo sido as mais importantes é de salientar que, tal como um trabalhador referiu, as mudanças que se operaram na instituição ocorreram de forma gradual. Deste modo, e tendo em conta a longa experiência que alguns dos trabalhadores entrevistados têm na instituição, denota-se que a vivência de certas mudanças é apenas abordada nas entrevistas quando introduzido esse assunto pelo entrevistador. Além disto, é visível que, muitas vezes, não foi possível aos entrevistados datar pormenores de certas mudanças, principalmente daquelas que não afetaram o seu trabalho diário, fazendo com que nem sequer se recordem delas.

No entanto, é de referir que, muitas vezes, os entrevistados acabam por referir algumas mudanças que também constam da análise documental. Neste sentido, sem dúvida que os trabalhadores entrevistados consideram como principal momento para a instituição a revolução do 25 de abril de 1974 e como principais mudanças a implementação do código-postal de 4 e, mais tarde, de 7 dígitos, que veio afetar mais o trabalho dos carteiros. No seu testemunho, o trabalhador que exerce funções numa estação de correio, refere também como algo que alterou profundamente a sua forma de trabalhar, como sendo a modernização tecnológica que se tem vindo a implementar ao longo dos tempos na parte de atendimento ao cliente. De salientar que, para os carteiros, a modernização não afetou quase ou mesmo nada o seu trabalho diário, pois, como referem até alguns nos seus testemunhos, fazem exatamente o mesmo que faziam há uns anos atrás. Além disso, as descrições do dia-a-dia de trabalho feitas por cada indivíduo comprovam que o trabalho dos carteiros manteve-se quase intacto, continuando a privilegiar a interação face-a-face tanto com clientes como com colegas, sem influência de tecnologias. As únicas alterações introduzidas no seu trabalho foram a forma como tratavam os registos que, nos dias de hoje, é em computador, e ainda a forma como o correio lhes chega de manhã para prosseguir para a distribuição. Antigamente o correio vinha organizado por cidades, sendo que, atualmente, devido à introdução de máquinas nas centrais de correio que organizam a correspondência de acordo com códigos-postais,

o correio já vem organizado pelo giro de cada carteiro, exigindo apenas verificações de possíveis erros da máquina.

Conforme foi possível constatar através de alguns testemunhos, os trabalhadores consideram a modernização tecnológica algo benéfico para a instituição e mesmo facilitador do seu trabalho, no entanto, veem essas evoluções como uma ameaça ao seu posto de trabalho. Segundo eles, desde essa altura que muitos trabalhadores têm sido despedidos.

Além destes, uma carteira entrevistada que trabalhou na instituição à altura recorda também o ano nacional do carteiro, em 1996, que os CTT não destacam no seu *website*, apenas a Fundação Portuguesa das Comunicações refere num livro acerca dos marcos da instituição.

Contudo, verifica-se que o discurso individual ficou marcado por momentos e mudanças individuais, como são exemplo as mudanças de função ou de local de trabalho, inserindo-se assim as mudanças institucionais num contexto muito particular da sua experiência profissional. De realçar que, dependendo das funções desempenhadas na instituição à data da implementação de certas mudanças, a sua perceção das mesmas foi obviamente diferente, devido ao facto de afetarem de formas diferentes o seu trabalho diário nesse momento.

Quanto à questão de investigação c), que pretende conhecer a experiência testemunhada pelos cinco trabalhadores alvo da amostra relativamente ao sistema de comunicação institucional nos períodos em estudo, antes de mais convém esclarecer que uma vez que esta não é uma pergunta fechada onde seja possível responder de forma direta, considera-se que a resposta a esta questão de investigação refere-se a toda a transcrição de entrevistas, respetivas sínteses e análises dos resultados das entrevistas realizadas ponto 6.6. Isto porque se considera que apenas o conhecimento do testemunho de cada um dos trabalhadores permite conhecer a experiência de cada um dos entrevistados tal e qual como ela foi vivida, ou melhor, da forma que o indivíduo a pretende transmitir.

No entanto, e dando uma resposta a esta questão de investigação, ainda que insuficientemente precisa, convém esclarecer que, mediante os testemunhos recolhidos pelas entrevistas, e relativamente ao quadro de sentido de contextualização das experiências, considera-se que a maioria dos indivíduos entrevistados as vivenciaram através de uma perspetiva tradicional da experiência. Considera-se que as experiências foram vividas desta perspetiva uma vez que os entrevistados percebem a experiência de forma natural, considerando o discurso e a linguagem como o meio de comunicação

privilegiado, sendo que, e tal como neste caso são transmitidos saberes de geração para geração de forma indiscutível e cuja origem não é conhecida (Rodrigues, 2010). Neste sentido, as referências dos trabalhadores constituem o seu grupo de pertença e o seu espaço onde os indivíduos se inserem, nomeadamente cultural, familiar e geográfico, neste caso o município de Santa Maria da Feira, estendendo-se ao distrito de Aveiro.

De salientar que, de acordo com os testemunhos da experiência dos entrevistados, considera-se que a comunicação predominante é a face-a-face (Thompson, 1998), que não desconsidera a possibilidade de coexistir no dia-a-dia com a comunicação mediada e quase mediada. De acordo com os testemunhos, conclui-se que, na instituição CTT, a comunicação face-a-face é a que predomina na base do subsistema de comunicação intrainstitucional, sendo que, de acordo com os trabalhadores, as relações com os níveis superiores da pirâmide ocorrem à distância.

Além disto, e relativamente ao fluxo de comunicação predominante na dimensão intrainstitucional, conclui-se que é o fluxo de comunicação descendente que transmite a informação e as mudanças topo da pirâmide institucional para a base, sem normalmente incluir o feedback no processo de comunicação, permitido através da comunicação ascendente, como estabelece o modelo de comunicação orquestral definido por Palo Alto.

Segundo os testemunhos dos trabalhadores esta situação gera, em alguns casos, desagrado quanto à sua consideração no sistema de comunicação intrainstitucional, bem como relativamente à sua experiência profissional e à adequação de implementação de certas mudanças.

De acordo com os resultados obtidos, reconhece-se a importância cada vez mais clara de todos os trabalhadores no subsistema de comunicação intrainstitucional na medida em que, fazendo parte de um todo harmonizado, cada trabalhador é uma peça fundamental no sucesso da instituição.

Tendo em conta também o que Lopes (2004b) considera, os indivíduos devem ter espaço onde possam “expressar e investir a sua individualidade” (p. 13) e, desta forma, contribuir para a harmonia de todo o subsistema intrainstitucional, tal como para a idealização, implementação e adaptação das mudanças à sua própria realidade profissional.

No entanto, e apesar de se revelar a discriminação da comunicação ascendente, principalmente nos trabalhadores da segunda geração dos quais se dispõe três amostras, revela-se coesão nos valores partilhados pelos trabalhadores da instituição face a algumas situações retratadas. Provavelmente isto poderá ocorrer devido à partilha do mesmo quadro de sentido e das mesmas referências tanto familiares como geográficas.

Tendo em conta as evoluções tecnológicas que desenvolveram novos meios de comunicação e a influência da revolução de 25 de abril de 1974 na instituição CTT, considera-se que ainda há um longo caminho a percorrer no sentido de considerar os trabalhadores da base da pirâmide hierárquica como vozes ativas na estrutura institucional. Apesar de se verificar o surgimento de novos meios de comunicação na comunicação intrainstitucional, considera-se que a sua implementação não trouxe eficácia ao sistema de comunicação intrainstitucional e verifica-se também que estes têm vindo a ser utilizados para dinamizar a comunicação de sentido descendente e não ascendente. Pelo contrário, ao longo do tempo, e segundo os próprios trabalhadores verifica-se uma deterioração dos valores Humanos na instituição.

O que se observou com este trabalho foi que as histórias da instituição, contadas por cada um dos trabalhadores, apesar de nem sempre revelarem exatidão no que respeita a datas, revelam uma inquestionável pormenorização ao nível das experiências pessoais e sociais vividas no âmbito profissional, o que definitivamente enriquece e humaniza as histórias das instituições.

De acordo com Goodin (1996), e tendo em conta a longevidade da instituição CTT – Correios de Portugal, SA pode constatar-se que esta constitui um bom exemplo de design institucional uma vez que se conseguiu adaptar favoravelmente ao meio ambiente em que se insere. No entanto, e com base nas entrevistas realizadas aos trabalhadores dos Correios de Portugal, constata-se que isto não será exatamente assim, pois apesar da instituição se ter ido adaptando às mudanças do meio em que se insere, constata-se também que nem sempre considerou todos os trabalhadores nesse processo, nomeadamente os da base da pirâmide institucional.

O que se observou com este trabalho foi que as histórias da instituição, contadas por cada um dos trabalhadores, apesar de nem sempre revelarem exatidão no que respeita a datas, revela uma inquestionável pormenorização ao nível das experiências pessoais e sociais vividas no âmbito profissional, o que definitivamente enriquece e humaniza as histórias das instituições.

Com base nos resultados obtidos conclui-se que, tendo sido possível conhecer a história da instituição CTT – Correios de Portugal, SA – através dos testemunhos dos seus trabalhadores, é também possível conhecer a história de outras instituições recorrendo ao mesmo método. Uma vez que a história da instituição é composta pelos testemunhos de diversos trabalhadores, e tendo em conta que, de cada indivíduo interpreta as situações do seu ponto de vista, reconhecemos então não uma história da instituição mas várias histórias vividas no âmbito institucional e que compõe a sua própria história.

Efetivamente, ao longo deste processo, e devido à dimensão da instituição nem sempre foi possível conhecer todos os aspetos envolvidos na comunicação intrainstitucional, como por exemplo, o conhecimento das evoluções pelas quais foi submetido o organograma institucional ao longo do tempo, o que constituiu uma lacuna no estudo da estrutura institucional.

Desta forma, e devido ao sucesso deste exercício entre os trabalhadores que, de bom grado, aproveitaram esta oportunidade para fazer ouvir o que pensam acerca do seu trabalho na instituição e das mudanças que foram introduzidas ao longo do tempo, conclui-se que a implementação de um projeto desta natureza em instituições, apesar dos benefícios que pode ter para a sua estrutura, propõe-se como um autêntico desafio devido ao facto de contrariar as estruturas de poder reguladas nas instituições. Isto porque escutar atentamente a opinião das estruturas inferiores da pirâmide institucional pode parecer, pelos trabalhadores que operam na Direção do subsistema de comunicação intrainstitucional, como que uma inversão de papéis.

Salienta-se que este e outros trabalhos a produzir no futuro em contexto profissional contribuem de uma forma peculiar para o conhecimento do que os trabalhadores do nível inferior da pirâmide institucional pensam acerca do dia-a-dia de trabalho, da comunicação intrainstitucional e da implementação das mudanças mediante a sua vivência.

No final da realização deste trabalho, considera-se cada vez mais a importância dos testemunhos da experiência como métodos eficazes no conhecimento interno de uma instituição, principalmente de estruturas da dimensão dos Correios de Portugal. Conhecendo agora a influência de todos os trabalhadores na evolução das instituições, e tendo em conta o conhecimento das experiências dos trabalhadores, considera-se essencial a escuta ativa daqueles que, através das suas experiências, percecionadas de perspetivas únicas, enriquecem a história das instituições e contribuem para o seu autoconhecimento, harmonização e melhoria contínua.

Apesar de todas as limitações envolvidas no estudo, as quais serão abordadas mais adiante, de uma forma geral, considera-se ter respondido com sucesso às questões de investigação, bem como atingido tanto as finalidades como os objetivos definidos no início deste trabalho. Considera-se, também, que o estudo das histórias de vida de trabalhadores de uma instituição, da mesma maneira que foi efetuado neste trabalho, permite às empresas chegar a resultados surpreendentes quanto à comunicação intrainstitucional praticada e obter testemunhos enriquecedores para a história institucional. Neste sentido, a implementação deste tipo de práticas em contexto institucional e não apenas académico,

contribui favoravelmente para a melhoria do subsistema de comunicação intrainstitucional através da aposta na comunicação ascendente.

Deste modo, considera-se que as histórias e experiências dos trabalhadores de uma instituição, quando partilhadas com os seus superiores, permitem, por um lado, conhecer perspectivas, vivências e opiniões desconhecidas pelos empregadores e, por outro, dar voz ao trabalhador e integrá-lo na vida da instituição.

Desta forma, e através deste estudo considera-se que foi possível ressaltar a vertente humana da instituição Correios de Portugal, SA, com mais de quinhentos anos de história, e assim conhecer as histórias dos verdadeiros atores constituintes do subsistema intrainstitucional, suas experiências e aprendizagens através da apresentação dos testemunhos dos entrevistados.

Limitações do estudo e Desenvolvimentos Futuros

Tendo em conta o universo dos CTT – Correios de Portugal, SA, constituído por mais de 10 000 trabalhadores, e ainda a dimensão do estudo realizado, que se confina a uma amostra de cinco trabalhadores, que compõem três gerações de uma mesma família, da metodologia de análise qualitativa resultam indicadores sobre as orientações desta amostra. Na sequência dos resultados obtidos com os entrevistados, potencialmente, estes indicadores podem também estar presentes no universo dos trabalhadores que desempenham funções na base do subsistema de comunicação intrainstitucional.

Através do testemunho dos trabalhadores alvo da amostra é possível conhecer o modo como estes experienciam a sua responsabilidade laboral, como pensam as mudanças e a comunicação na instituição, bem como se torna possível conhecer a história dos CTT e avaliar o funcionamento do sistema de comunicação institucional. Desta forma, este é um estudo não generalizável a todo o público interno da instituição, mas sim indicador de tendências.

A memória e o recuo de alguns anos no tempo, apesar de ter sido positivo para a construção de uma linha de tempo evolutiva, tornou-se complicado pelo facto do trabalhador mais antigo revelar naturalmente algumas falhas de memória, dificuldades auditivas e de interpretação. Deste modo, e tendo em conta a natureza da metodologia de investigação utilizada, podem existir incoerências não só no testemunho do entrevistado mais antigo, mas também nos testemunhos dos outros entrevistados.

As diferenças formativas e profissionais de cada entrevistado e ainda o facto de que todos os entrevistados pertencem ao mesmo núcleo familiar exigiu rigor e controlo na personalização de formulação dos enunciados das perguntas a cada um dos entrevistados.

Relativamente à pesquisa documental existiram limitações que dificultaram a reconstrução da história da instituição entre 1959 e 2012. Uma das dificuldades foi a incongruência de datas relativamente a alguns factos divulgados em documentos da Fundação Portuguesa das Comunicações e no *website* dos CTT. Além disso, o difícil acesso a determinada documentação, como o organograma da instituição anterior a 2012, ou mesmo a dimensão do número de trabalhadores da instituição, dos centros de distribuição postal e das estações de correio, contribuiu para que não se conseguisse conhecer a evolução da instituição a esses níveis, no sentido de comparar com os testemunhos dos trabalhadores. É ainda de referir que no mês da primeira entrega desta dissertação – outubro de 2014 – o *website* dos Correios de Portugal foi remodelado e alguns *links* até então disponíveis deixaram de o estar, impedindo assim uma nova consulta, mas não impedindo, no entanto, a sua referenciação.

Considera-se ainda como uma limitação a organização do tempo de realização do trabalho de campo. As contingências da realidade obrigaram a desvios ao planeamento inicial, embora já fosse previsível dado que se trata de um estudo realizado em contextos de vida real dos sujeitos-alvo da amostra.

Por fim, e tendo tido consciência de algumas destas limitações desde o início, tornou-se mais fácil ultrapassá-las ou, pelo menos, minorar os seus efeitos no resultado final do trabalho.

Quanto a desenvolvimentos futuros, uma vez que esta dissertação de Mestrado deu início à preservação das experiências de cinco trabalhadores da instituição CTT – Correios de Portugal, SA – através dos seus testemunhos, gostaria de poder desenvolver este estudo na instituição CTT – Correios de Portugal, SA de modo mais abrangente, generalizando-o a uma amostra significativa.

Além disto, gostaria que este estudo pudesse contribuir para incentivar outras investigações nesta área e consciencializar as instituições Portuguesas da importância da experiência profissional dos seus trabalhadores que estão na base da pirâmide dos poderes instituídos. Nesta linha de pensamento, e como diz Lopes, dar-lhes a vez e a voz, ou seja, escutar o que pensam, pois os trabalhadores são co construtores da marca e seus embaixadores.

Para finalizar, expresso o meu desejo de continuar a desenvolver os meus estudos na área do design de comunicação institucional e, em simultâneo, trabalhar profissionalmente numa direção de comunicação institucional focalizada na dinamização do subsistema intrainstitucional, promovendo e desenvolvendo estratégias e produtos de comunicação que incentivem os trabalhadores da base da pirâmide organizacional a participarem nos processos de decisão e implementação as mudanças, dando-lhe, por direito, a vez e a voz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Airey, D. (2010). *Design de logótipos que todos amam – um guia para criar identidades visuais*. Alta Books. Brasil: Rio de Janeiro.

ANACOM (2012). *Relatório e Contas Grupo CTT 1º trimestre 2012*. Recuperado em 8 de junho de 2014, de <http://www.anacom.pt/relatcont2012grupoCTT>

ANACOM (2014a). O que é o serviço postal universal. Recuperado em 23 de agosto de 2014, de <http://www.anacom-consumidor.com/servicos-postais/servico-universal/o-que-e-o-servico-postal-universal.html>

ANACOM (2014b). *Histórico informação estatística CTT 1º Trimestre de 2014*. Recuperado em 31 de julho de 2014, de <http://www.anacom.pt/streaming/historico1t14serpostais.xls>

ANACOM (2014c). Quem somos. Recuperado em 5 de maio de 2014, de http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=2453#.VGE3U_msWxU

ANACOM (2014d). Legislação de serviços postais. Recuperado em 1 de setembro de 2014, de <http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=331843&channel=graphic#horizontalMenuArea>

Bardin, L. (2000). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70

Briefing. (2012). Distinguidos os melhores em comunicação interna. Recuperado em 10 de maio de 2014, de <http://www.briefing.pt/comunicacao/15879-ctt-ikea-ch-cepsa-ibm-e-rita-monteiro-vencem-premios-de-comunicacao-interna.html>

Brito, A. (2013). CTT: Uma empresa onde se lê a história do país. Jornal Público. Recuperado em 5 de maio de 2014, de <http://www.publico.pt/economia/noticia/ctt-uma-empresa-onde-se-le-a-historia-do-pais-1614866>

Bromham, T. (2014). 2011 World Mail Awards Winners Announced. Press Release Triangle. Recuperado em 7 de agosto de 2014, de <http://www.triangle.eu.com/press-releases/2011-world-mail-award-winners-announced/>

Cardoso, E.C.E.L. (2001). *História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada*. (2ª ed). Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações.

Cardoso, E.C.E.L. (2004). *Correios de Portugal – Os Três Primeiros Anos do Terceiro Milénio*. (1ª ed). Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações.

CTT (2012). *Relatório e Contas CTT 2012*. Recuperado em 10 de agosto de 2014, de http://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/c0640357-2cd6-4d05-9c0e-562980fb3e76/ficheiro/f56fdef0-d168-45a9-9aa9-befb04cb5308/export/Relatorio_Contas_2012.pdf

CTT (2013). *Evolução Logótipos CTT*. Lisboa. Cedido pelo Departamento de Comunicação CTT – Correios de Portugal, SA

CTT (2014). Visão e missão CTT. Recuperado em 5 de maio de 2014, de http://www.ctt.pt/fectt/wcmservlet/ctt/institucional/grupoctt/quemsomos/estrategia_grupo/vi_sao_missao.html

CTT (2014a). Marca CTT. Recuperado em 20 de outubro de 2014, de <http://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/a-empresa/estrategia-empresarial/a-nossa-marca.html>

CTT (2014b). Identificação da Sociedade. Recuperado em 20 de outubro de 2014, de <http://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/a-empresa/governo-da-sociedade/identificacao-da-sociedade.html>

CTT (2014c). Evolução cronológica CTT. Recuperado em 5 de maio de 2014, de https://www.ctt.pt/fectt/wcmservlet/ctt/institucional/grupoctt/quemsomos/nossa_historia/ev_olcron.jsp#

CTT (2014d). Arquivo de notícias CTT. Recuperado em 10 de maio de 2014, de <http://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/comunicacao-e-patrocínios/media/noticias/>

Freixo, M. J. V. (2010). *Metodologia científica – Fundamentos, métodos, técnicas*. (2ª ed). Instituto Piaget

Fundação Portuguesa das Comunicações (2005). *Vencer a distância, Cinco séculos de Comunicações em Portugal*. (1ª ed). Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações. Museu das Comunicações

Fundação Portuguesa das Comunicações (2012). História, Missão e Visão. Recuperado em 5 de maio de 2014, de <http://www.fpc.pt/Funda%C3%A7%C3%A3o/Hist%C3%B3riaMiss%C3%A3oeVis%C3%A3o.aspx>

Fundação Portuguesa das Comunicações (2012b). Portugal connosco – o olhar dos carteiros. Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações. Museu das Comunicações (Folha de sala da exposição temporária)

Fundação Portuguesa das Comunicações (n.d.). *A Democracia e a Grande Revolução dos Serviços*. Recuperado em 7 de janeiro de 2014, de <http://www.fpc.pt/Portals/0/Flipbook/HTML/files/assets/seo/page163.html>

Goodin, R.E. (1996). *The theory of institutional design*. (pp. 1-89). (1ª ed), Cambridge University Press. New York. USA

Kourilsky-Belliard, F. (2004). *Do Desejo ao Prazer de Mudar, Compreender e provocar a Mudança*. (2ª ed), Editora Manole. São Paulo. Brasil. Trad

Lopes, M.C.O. (1991). *Relatório de aula segundo o método “Autobiográfico” na formação. Provas de aptidão pedagógica e capacidade científica ECDU, artº 53*. Aveiro: Universidade de Aveiro. Pp. 4-26

- Lopes, M.C.O. (1998). *Comunicação e Ludicidade na formação do cidadão pré-escolar*. Tese de doutoramento. Aveiro: Universidade de Aveiro
- Lopes, M.C.O. (2004a). *Comunicação Humana – contributo para a busca dos sentidos do Humano*. Edição Abril 2004. Aveiro: Universidade de Aveiro
- Lopes, M.C.O. (2004b). *Design de Comunicação Institucional*. ALAIC – IBERCOM-REDCOM 2004. Aveiro: Universidade de Aveiro
- Lopes, M.C.O. (2005). *Uma dinâmica sistémica de direção e controle dos processos de comunicação ao serviço da missão institucional*. Aveiro: Departamento de Comunicação e Arte, Universidade de Aveiro
- Lopes, M.C.O. (2006). *Comunicación y educación en la era digital! in, IX Congreso Internacional IBERCOM “EL Espacio iberoamericano de comunicación en la era digital”*. Facultad de Comunicación. Sevilha, Espanha
- Lopes, M.C.O. (2007). *Relatório da Unidade Curricular de Teorias da Comunicação, apresentado nas provas de Agregação à Universidade de Aveiro*. Aveiro: Universidade de Aveiro
- Lopes, M.C.O. (2011). 31 In: Dias, P., & Osório, A. J. *VII Conferência Internacional de TIC na Educação, Challenges 2011: Perspectivas de Inovação* (2 ed.) (pp. 643 – 664). Braga: Centro de Competência da Universidade do Minho
- Lopes, S. L. & Lima, M. G. S. B. (2011). *Método autobiográfico, histórias de vida e reflexividade na formação de professores: Narrativas de professores aposentados*. Brasil: Universidade Federal do Piauí
- Mascarenhas, M. I. (2008). *A arte de divulgar a ciência*. Dissertação de Mestrado em Comunicação e Educação em Ciência. Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas. Universidade de Aveiro. Aveiro. Portugal. Pp. 383
- Máximo-Esteves, L. (2008). *Visão panorâmica da investigação-acção*. Porto: Porto Editora.
- Mendonça, C., Rodrigues, C. & Correia, R. A. (2013). CTT em números. Jornal Público. Portugal. Recuperado em 10 de julho de 2014, de <http://www.publico.pt/multimedia/infografia/ctt-em-numeros-109>
- Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Priberam (2013a). “Experiência”. Recuperado em 5 de junho de 2013, de <http://www.priberam.pt/dlpo/experi%C3%A7%C3%A3o>
- Priberam (2013b). “Comunicação”. Recuperado em 7 de março de 2014, de <http://www.priberam.pt/dlpo/comunica%C3%A7%C3%A3o>

- Priberam (2013c). “Depoimento”. Recuperado em 20 de agosto de 2014, de <http://www.priberam.pt/dlpo/Depoimento>
- Priberam (2013d). “Testemunho”. Recuperado em 10 de setembro de 2014, de <http://www.priberam.pt/dlpo/testemunhos>
- Priberam. (2013e). “Emblema”. Recuperado em 11 de outubro de 2014, de <http://www.priberam.pt/dlpo/Emblema> Priberam
- Priberam. (2013f). “Divisa”. Recuperado em 11 de outubro de 2014, de <http://www.priberam.pt/dlpo/Divisa>
- Priberam. (2013g). “Modelo”. Recuperado em 5 de maio de 2014, de <http://www.priberam.pt/dlpo/modelo>
- Rodrigues, A. D. (1999). *Experiência, modernidade e campo dos media*. Universidade Nova de Lisboa. Lisboa
- Rodrigues, A. D. (2010). *Comunicação e Cultura - A experiência cultural na era da informação*. (3ª ed). Lisboa: Editorial Presença
- Rodrigues, A. D. (n.d.) *Comunicação e experiência*. Universidade Nova de Lisboa. Lisboa
- Ruão, T. (2003). *As marcas e o valor da imagem – A dimensão simbólica das actividades económicas*. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais
- Sá-Chaves, I. (2002). *A construção de conhecimento pela análise reflexiva da praxis*. Tese de Doutoramento, Fundação Gulbenkian e Ministério da Ciência e da Tecnologia, Lisboa, Portugal
- Shannon, C. E. & Weaver W. (1963). *The Mathematical Theory of Communication*. Illini Books Edition. United States of America
- Sousa, A. J. B. (2011). *Marcas Portuguesas: Uma metodologia para a afirmação e avaliação dos seus impactos*. Tese de doutoramento em Design, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. 365 pp.
- Thompson, J. B. (1998). *A Mídia e a Modernidade: Uma teoria social da mídia*. Editora Vozes
- Vegar, J. (n.d.). *Vencer a distância, Cinco séculos de Comunicações em Portugal*. Fundação Portuguesa das Comunicações. Museu das Comunicações (Folheto da exposição permanente)
- Watzlawick, P. et al (1967). *Pragmatics of Human Communication - A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. W.W. Norton & Company. USA
- Wheeler, A. (2012). *Design de identidade da marca - guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas*. (3ª ed). Bookman. Porto Alegre

ANEXOS

ANEXO I – Codificação da análise das entrevistas

Codificação da Análise da Entrevista do Trabalhador A – José Marques

Dimensão de Análise: Identificação do sujeito alvo do estudo	
Categorias de Análise:	
Sexo e Idade	Masculino – 80 anos
Dimensão de Análise: Sistema de Comunicação Institucional e Experiência	
Categorias de Análise:	Transcrições do “dito” do entrevistado
Formação académica	<p>“Acabei por fazer o exame da quarta e não fui mais à escola. Era a fome, o tempo da guerra e naquele tempo havia fome.”</p> <p>“Trabalhava a sapateiro até à meia-noite, uma hora – nesse tempo era assim – e depois chegava a casa e comia o que calhasse... Estive na tropa dezanove meses em Belém... Depois fui trabalhar nas rolhas de cortiça.”</p>
Período de trabalho nos CTT	“Entrei para reserva de carteiro em junho ou julho de cinquenta e nove. Entrei ao quadro como carteiro em sessenta e quatro e saí em mil novecentos e noventa e um para a reforma.”
Categoria profissional	<p>Relativamente a oportunidades de progressão na carreira:</p> <p>”Eu ainda cheguei a tentar ver se fazia o nono ano mas tinha de trabalhar e para fazer o nono ano tinha de estar na escola à noite... Eu andei lá mas aquilo era muito cansativo, eu já vinha cheio de trabalhar, de tanto andar. Era preciso ter o nono ano para concorrer mas nesse tempo não havia nada para os Correios. Ainda tentei fazer o nono ano para ver se teria mais possibilidades mas depois desisti, se eu não trabalhasse gostava de estudar.”</p>
Entrada/Acolhimento nos CTT	<p>“Eu trabalhava na cortiça e um amigo meu que já morreu que queria entrar nos Correios disse-me “Tu já tens o exame da quarta mas eu não tenho. Podes concorrer aos Correios”. Eu disse-lhe “Pode ser”. “Eu fui e entrei... Na altura, até ao domingo havia distribuição... Era amargo e foi assim até sessenta e quatro.” “Era uma área pequenita [ironia] só eram sessenta quilómetros por dia a pé e depois é que passei a fazer de bicicleta.” “Eu ganhava mais na fábrica do que ganhava lá. Era reserva e eram só quatro horas que fazia naquela altura...”</p> <p>“Entrei ao quadro em setembro de sessenta e quatro e por volta de mil novecentos e setenta e qualquer coisa o giro foi-me cortado para trinta quilómetros.”</p>

	<p>“Mas depois fui aprender com outro carteiro um dia ou dois só para saber os caminhos. Ainda andei com ele um dia ou dois mas depois fui aprendendo sozinho porque ele saiu. Juntava o correio todo por lugares e depois perguntava no princípio de cada lugar “Olhe, sabe-me explicar quem é este aqui?” e aqueles que soubessem diziam, se não soubessem perguntava outra vez noutros lados. Depois foi cortado o giro e depois de eu já saber aquilo já era mais fácil. Quando eu vim para outra localidade de Santa Maria da Feira já tinha dezoito anos só de serviço só que não havia ruas nem nada... Eram seiscentas e tal cartas por dia só num lugar mas eu juntava aquilo por lugares e ia perguntando... Tinha que ser assim, era o pão de cada dia.”</p> <p>Quando entrou ao quadro:</p> <p>“Deram-me isto para aprender <i>[No meio de lembranças dos Correios o entrevistado mostra o livro de instruções ao carteiro]</i>... Eram as instruções que tínhamos que seguir, saber o que era proibido ao distribuidor e as nossas funções...”</p> <p>À questão “Foi bem recebido?”, o entrevistado respondeu:</p> <p>“Sim. Se a gente respeitar as pessoas elas também nos respeitam a nós.”</p>
<p>Aprendizagem profissional em serviço</p>	<p>“Inscrevi-me, fui fazer um exame, e o exame tinha ditados, problemas... Eu fiz o exame em sessenta e só em sessenta e quatro é que fui chamado porque era preciso ter tempo de trabalho para entrar e eu fui aproveitando o que me iam pedindo para eu ir fazer aqui e acolá...”</p> <p>Relativamente ao tipo de formação, o entrevistado afirma que teve: “- Esclarecimentos no decorrer do trabalho; - Folhetos informativos; E Reuniões com chefes” e essa formação ocorria pontualmente.</p> <p>“Nunca havia reuniões nem nada. Os chefes antes de irmos trabalhar é que chamava a atenção... Só depois de eu sair é que começou a haver mais isso.”</p> <p>Relativamente às aprendizagens, o entrevistado afirma que:</p> <p>“Aprendi muito a conviver com as pessoas, a obedecer, a ser humilde – que é importante – com todos que isso era uma coisa que eu não podia falhar.... Pode-me ter custado um bocado mas temos de aprender e procurar fazer o melhor possível.</p>
<p>Organização do trabalho e poder</p>	<p>“Quando eu entrei ao quadro a hora a que tínhamos que reunir era às nove e um quarto mas entrávamos mais cedo para mudar a marca dia e por aí acima. Eu dividia o correio, íamos</p>

	<p>buscar as malas à transportadora, depois abríamos as malas e dividíamos tudo... E lá para as dez e tal, dez e meia saíamos para a rua para entregar o correio. E depois às cinco horas tínhamos que lá estar para trazer os registos e as cartas para selar... registos para seguir, cobranças para mandar”</p> <p>“Tínhamos que carimbar aquilo tudo e pôr por ordem para seguir para o Porto, para outras localidades e para Lisboa... Cada terra tinha uma mala ou um pacote com uma etiqueta. Tínhamos um rótulo para colocar em cada mala e só nisso demorávamos sempre uma hora e tal. Às seis e um quarto tinham que estar as malas prontas para seguir com o correio para o Porto e depois lá nas centrais é que eles dividiam isso tudo outra vez.”</p> <p>Relativamente às suas responsabilidades, o entrevistado respondeu que eram:</p> <p>“Distribuir correio, fazer cobranças, valores declarados. Vinha isso de manhã, os recibos para receber dos telefones ou outra coisa qualquer... E depois íamos receber às pessoas.”</p> <p>No que concerne às estruturas de poder a que estava sujeito, o entrevistado referiu: “Dava-me bem com toda a gente.” “Eu procurava sempre ser humilde mas às vezes eles abusavam muito mas agora já não abusam tanto.”</p> <p>Quanto às atitudes dos chefes o entrevistado considera que as seguintes os definia: “Distante; Autoritária (só um chefe); Compreensiva; Amigável; Exemplar”</p>
<p>Profissão de carteiro</p>	<p>“Gostei, foi a melhor profissão que eu tive e se eu não gostasse não tinha trabalhado lá.”</p> <p>“Um carteiro convive muito e no meu tempo éramos como uma pessoa de família, mesmo agora as pessoas dizem-me “Você é como uma pessoa de família, qualquer coisa que precisasse você fazia”. Eles até me convidavam para eu comer em casa deles muitas vezes porque eu também fazia o que as pessoas precisassem... e ainda agora faço...”</p> <p>“Na localidade mais humilde onde estive aquela gente conhece-me bem.”</p> <p>“Depois quando o giro foi cortado fazia isso tudo ao domicílio e agora quando volto lá com as missões as pessoas reconhecem-me.”</p> <p>“Depois era no tempo dos emigrantes estarem para França, Alemanha e as mulheres estavam sempre à espera das cartas.”</p> <p>“Mas no geral é diferente do que é agora. O carteiro anda sempre uma corrida agora, quase nem para para nada e nesse tempo não era assim, éramos como da família.”</p>

Vivências mais significantes	<p>“Para mim são todas importantes que eu dou-me bem com toda a gente graças a Deus mas não tenho assim que dizer de maior porque para mim era tudo boa gente e apareceu-me coisas fracas mas eu passava isso para a frente.”</p> <p>“Para mim não teve nada de especialmente importante, foi importante tudo porque eu gostei de trabalhar lá.”</p>
Tipo de mudanças e aprendizagens	<p><u>Estrutural: 25 de abril de 1974</u></p> <p>No 25 de abril o entrevistado afirma estar a trabalhar e ter sabido “Porque foi muito constado e muita gente na rua começou a dizer “Houve uma revolta” mas foi uma revolta muito boa porque não morreu ninguém.”</p> <p>Depois do 25 de abril “O giro foi cortado para metade, passou a ser para aí para vinte e cinco quilómetros. Aí já ficou muito melhor. Nessa altura já não trabalhava ao domingo.”</p> <p>Desde aí que os carteiros “Ganham mais... Nem todos mas no geral quando for quatro horas está tudo feito e podem ir embora, saem cedo.”</p> <p>“Para operários melhorou muito apesar que muita gente diz que estamos em crise, mas eu acho que o povo está muito habituado à grandeza e depois apareceu isto aqui...”</p> <p>“Os chefes melhoraram entretanto porque não podiam ser tão ásperos, tinham que ser mais moderados.”</p> <p><u>Estrutural: Código-postal</u></p> <p>Do surgimento do código-postal o entrevistado não se recorda muito bem, apenas que as pessoas “Punham mal mas nós explicávamos e elas faziam.”</p> <p>“Vinha uma carta sem o código-postal e a gente punha-o porque as pessoas não punham nada. E este livro era para nós sabermos e irmos ajudando as pessoas”</p> <p>“Custou a habituar as pessoas.”</p> <p><u>Estrutural: Organização do trabalho e modernização tecnológica</u></p> <p>“No meu trabalho não mudou nada, quer dizer, eu nunca mexi em nada disso porque mesmo quando eu fui para o último CDP onde estive em oitenta e um no correio era tudo manual...”</p> <p>“Agora é diferente porque mesmo os correios colocam o correio por códigos-postais e já fica enaipado. No meu tempo não era nada assim, colocávamos o correio por partes no lugar...”</p> <p>“Caixas de correio, quando eu saí desta última localidade onde estive haviam no máximo vinte caixas.”</p> <p>Relativamente ao trabalho de atualmente, este responde:</p> <p>“Foi muito melhor para os carteiros, está tudo muito mais prático. Está tudo mais modernizado e para os carteiros é melhor porque agora eles têm assim uma área mas andam de motorizada e eu</p>

	<p>na altura andava a pé ou de bicicleta... Eu não sei bem como é que eles fazem mas está melhor. Modernizaram.”</p> <p><u>Estrutural: Mudanças na estrutura diretiva da empresa</u></p> <p>“Recebíamos dos chefes que mandavam informação para o correio para lermos.”</p> <p>“Andei dez anos com estes sessenta quilómetros por dia, não havia de mudar, tinha de ser feito.”</p>
Transmissão e implementação das mudanças	<p>“A gente estudava e aprendia, não precisava de mais nada.”</p> <p>“Mas quando fui fazer o exame para passar ao quadro aí foi tudo explicado e depois com a prática de serviço é que aprendi melhor.”</p>
Estrutura de comunicação CTT	<p>Segundo o entrevistado relativamente ao ambiente que se vivia entre trabalhadores dos CTT, este era: Amigável, Profissional, De entreajuda, Positivo e Independente.</p> <p>“Íamos uma vez por ano jantar ou passear a algum lado por intermédio dos Correios.”</p> <p>Reconhece como benefício o uniforme gratuito dos correios, exceto as botas, o seguro de saúde e os estatutos de porvir para os quais desconta.</p> <p>Quanto a objetivos e prémios, na altura em que trabalhou lá afirma que “Nesse tempo não havia nada disso”.</p>
Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar	<p>Inicialmente o entrevistado devia reportar-se ao chefe de estação.</p> <p>Afirma que os meios de comunicação que existiam eram o correio e o jornal interno, no entanto, a comunicação com os chefes era maioritariamente face-a-face.</p> <p>“Nós sabíamos o dia-a-dia, se precisassem de qualquer coisa falavam connosco [...] Não tinha grande coisa para dizer, depois de eu sair é que começou tudo a ficar assim mais modernizado.”</p> <p>“Quer dizer, os carteiros como eram de uma classe baixa qualquer um tinha que fazer o seu serviço e pronto mas às vezes quando era preciso recebíamos umas circulares para ler.”</p>
Estratégias de comunicação face-a-face, mediada ou quase mediada	<p>“Era muito mais, ou até mesmo apenas pessoalmente porque o chefe estava muito presente e mesmo entre colegas comunicávamos cara-a-cara.”</p>
Satisfação global	<p>O entrevistado reconhece que já tinha pensado deixar a instituição: “Pensei duas vezes porque eu achava que a minha área era grande mas depois é que vi que fazer essa área era melhor que estar lá na França ou no Canadá.”</p> <p>No entanto, afirma o seguinte: “Para mim foi a melhor coisa que me apareceu.”</p>

Codificação da Análise da Entrevista do Trabalhador B – Rogério Marques

Dimensão de Análise: Identificação do sujeito alvo do estudo	
Categorias de Análise:	
Sexo e Idade	Masculino – 50 anos
Dimensão de Análise: Sistema de Comunicação Institucional e Experiência	
Categorias de Análise:	Transcrições do “dito” do entrevistado
Formação académica	“Fiz o nono ano pelo ensino normal, sendo que, mais tarde terminei o décimo segundo ano à noite através do Programa RVCC – Sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências.”
Período de trabalho nos CTT	“Entrei a primeira vez em mil novecentos e oitenta e três, estive com interrupções na empresa até oitenta e sete e depois passei a efetivo, sendo que continuo até à atualidade, ainda que com diferentes funções do que quando comecei.”
Categoria profissional	<p>“Inicialmente entrei como carteiro contratado, depois passei a efetivo como carteiro, mais tarde fui para técnico de atendimento ao balcão nas estações de correio, depois concorri para chefe de estação e a partir do momento que pedi exoneração do cargo fui novamente para o atendimento.”</p> <p>“...Tinha sempre a ambição de progredir, de ter algo mais, de ser alguém e ter poder de decisão... mas neste momento cansei-me.”</p> <p>“Acho que a função que eu tinha, de chefe de estação, não me dava poder de decisão porque a hierarquia da empresa é extremamente pesada e não nos dá a possibilidade de podermos fazer uma autogestão”</p>
Entrada/Acolhimento nos CTT	<p>“Fui sapateiro, corticeiro, empregado da construção civil. Mas na altura os meus objetivos eram ir para os Correios.”</p> <p>“Por causa da família, já vários irmãos meus trabalhavam nos Correios, assim como o meu pai que me influenciaram positivamente.”</p> <p>“Assim que atingi a maioridade inscrevi-me para os Correios e depois chamaram-me para o primeiro contrato em mil novecentos e oitenta e três, onde fui para carteiro fazer a receção de correio, tratamento e distribuição a tempo inteiro.”</p> <p>“...nessa altura fui ganhar praticamente o dobro [...] trabalhava ao ar livre no contacto com os clientes”</p>

	<p>“Estive como carteiro contratado com interrupções entre mil novecentos e oitenta e três e oitenta e sete, mas depois pelo meio intercalei entre Correios e Cortiça porque só tinha trabalho por períodos de seis meses. Depois, também nessa altura estive dezasseis meses na tropa, de oitenta e cinco a oitenta e seis. Em setembro de mil novecentos e oitenta e sete entrei a efetivo. Na altura concorri pelo distrito de Coimbra e fiquei colocado numa localidade de Aveiro, longe de Santa Maria da Feira. Estive nesse CDP durante nove meses, assim que tive oportunidade regressei ao município de Santa Maria da Feira onde estive mais nove meses. Desse CDP fui para outro também no município mas sempre com as mesmas funções de distribuição [...] Entretanto estive em regime de interinamente a chefiar vários Centros de Distribuição mas depois concorri para chefia de uma estação de Correios fora de Santa Maria da Feira, em mil novecentos e noventa e cinco e entrei.” “...Em mil novecentos e noventa e cinco concorri para chefiar uma estação durante seis anos e meio aproximadamente. Depois desta situação, fui para outra estação do concelho de Espinho durante, mais ou menos três anos, também para chefia na área do atendimento. Entretanto, cansei-me, resolvi deixar essa função e voltei para o atendimento, ou seja, deixei a chefia e vim para horário de atendimento, de um trabalhador normal. Desde dois mil e cinco vim que fui para o atendimento numa localidade de Santa Maria da Feira até onde estou atualmente.”</p> <p>“Acho que a função que eu tinha, de chefe de estação, não me dava poder de decisão porque a hierarquia da empresa é extremamente pesada e não nos dá a possibilidade de podermos fazer uma autogestão, ou seja, nós não somos uma chefia com gestão autónoma mas estamos sempre dependentes”</p> <p>“Logo nos primeiros dias fui aprender com os outros carteiros a realizar o trabalho diário.”</p> <p>Quanto à questão da história dos Correios: “Conheço. Dão a conhecer a todos. As informações que o chefe recebe por correio eletrónico passam também para nós.”</p>
Aprendizagem profissional em serviço	<p>“Inicialmente fui para os Correios em termos contratuais, apenas para fazer alguns contratos como tarefeiro, por isso não fui fazer nenhuma prova. Só depois mais tarde, passado alguns anos fui então fazer provas, concorri como normalmente hoje se concorre, através de um anúncio e fiz provas preliminares de Português e Matemática. Numa segunda fase, provas psicotécnicas, numa terceira fase exames médicos, e finalmente</p>

	<p>fui estagiar. Depois de estagiar, entrei para a empresa... a efetivo.“</p> <p>“Comecei com um estágio e com formação na área da distribuição onde aprendi tudo o que tinha a ver com a distribuição, produtos e serviços da empresa, e ainda com a área do sigilo profissional. Já para a área do atendimento tive formação acerca de toda a panóplia de produtos e serviços que a empresa tinha à disposição na altura pois tínhamos que os saber exemplificar. Depois, a maior formação que eu tive foi a partir do momento que estive como chefe de estação... Tinha formação constante e contínua na área de informática, na área comercial, bancária e de todo o tipo dentro daquilo que seja possível”</p> <p>“Neste momento temos formações no local de trabalho, rápidas e curtas. É evidente que temos que estar todos os dias informados, todos os dias temos informações para ler, comunicações internas e ordens de serviço.”</p> <p>Relativamente ao tipo de formação que teve, o entrevistado respondeu:</p> <p>“Reuniões com chefes; Formações; Folhetos informativos; Esclarecimentos no decorrer do trabalho; Estágio”</p> <p>Quanto à frequência era: “Sempre que era lançado um novo produto/serviço; Pontualmente”</p> <p>No que concerne às formações, o entrevistado considera que:</p> <p>“Acho que temos pouca formação e de muito curta duração tendo em conta as funções e a panóplia de produtos e serviços que temos... Mesmo quando era chefe.”</p> <p>“Financeiramente trouxe-me estabilidade... Por exemplo, eu gosto do relacionamento com o cliente e não conseguia trabalhar num local onde não houvesse relacionamento com o cliente porque podemos discutir, trocar ideias...”</p>
<p>Organização do trabalho e poder</p>	<p>Organização do trabalho – Carteiro:</p> <p>“Quando era carteiro tinha que me levantar cedo porque iniciava o trabalho bastante cedo. Numa fase primária quando vinha o camião fazíamos a receção e depois tínhamos que fazer a divisão do correio todo a nível de localidades sendo que cada um recebia o correspondente ao seu giro, colocava-o ordenadamente pelo percurso geográfico que iria fazer e depois saía para a sua distribuição.”</p> <p>Responsabilidades – carteiro:</p>

	<p>“Fazer uma correta entrega e completa distribuição. Entregar toda a correspondência que nos era entregue para distribuir e manter o sigilo profissional, ou seja, não divulgar a terceiros o que entregamos ou o seu conteúdo.”</p> <p>Organização do trabalho – Chefe de Estação: “O chefe de estação é no fundo um gestor ... o seu objetivo é estar em todo o lado, a resolver os problemas que surgem, a gerir formações, o pessoal, as reclamações, as falhas, controlar as vendas e objetivos e estar lá no dia-a-dia... É basicamente isso.”</p> <p>Responsabilidades – Chefe de Estação: “Bem, o que a empresa quer neste momento de um chefe de estação é que seja um “pau para toda a colher”, que esteja em todos os locais e que venda tudo aquilo que há a vender... Os objetivos são impostos e o chefe de estação limita-se a ter que cumprir, não pode discutir.” “Atribuíam-nos os objetivos mas não nos davam meios para os poder atingir e os meios eram aquilo que eles queriam que fossem.”</p> <p>Organização do trabalho – Atendimento: “Atualmente o meu dia-a-dia é na área do atendimento, o objetivo é a satisfação plena do cliente, ir ao encontro da necessidade que o cliente tem quando me consulta sempre tentando ver o lado da empresa, dando-lhe mais do que aquilo que ele pretende no início. Estou basicamente o dia todo ao balcão....”</p> <p>Responsabilidades – Atendimento: basicamente as minhas funções são vender e faturar... Trabalho na área de atendimento e comercial</p> <p>Quando passou a assumir um cargo superior na empresa: “Passei a ter muito mais responsabilidade, eu trabalhava nove/dez/onze horas por dia... Tinha que ter muito mais disponibilidade, estar em todos os locais em todos os momentos, respondia pela estação e pelos colegas em si... No fundo eu tinha que responder pelos erros dos outros também.”</p> <p><u>Poder:</u> “Já conheci muitas chefias, excelentes motivadores homens e mulheres, excelentes pessoas de terreno, pessoas com espírito motivador, dinâmico e extremamente conhecedoras e inteligentes, coisa que não se passa com a minha chefia atual.</p>
--	---

	<p>“Numa estrutura como esta empresa a arraia-miúda quase não tem significado, quase não tem expressão”</p> <p>O entrevistado classifica a atitude das chefias como sendo: “Próxima; Autoritária; Aberta a novas sugestões; Comunicativa; Amigável; Exemplar; Hostil; Impositiva”</p> <p>Quando era chefe, o entrevistado afirma que adotou um estilo de liderança: “Cordial, amigável e disponível. Aberto a diálogo.”</p>
Profissão de carteiro	<p>“É evidente que o carteiro é a imagem da empresa, para os clientes com que eu lidava todos os dias a imagem dos Correios eram os carteiros.”</p> <p>“Um carteiro há trinta anos atrás estava ao mesmo nível do padre da freguesia ou do presidente da junta... Na altura o carteiro era alguém muito importante e respeitado... Coisa que já não se passa hoje mas a imagem também se foi deteriorando derivado à deterioração da própria empresa e das constantes alterações. E também naquela altura um carteiro andava durante praticamente uma vida na mesma zona de distribuição e era visto dia-a-dia pelas populações. A redução drástica tanto de pessoal como de estações de correio que se tem vindo a verificar nos últimos anos tem contribuído para que a imagem da empresa se deteriore, o que afeta os clientes.”</p> <p>“Para um carteiro todas as cartas são importantes. O objetivo de uma correspondência é chegar ao seu verdadeiro destinatário.”</p> <p>Evolução do logótipo: “Este aqui ainda considero ter sido uma evolução natural [logótipo nº 8] mas o mais atual não [logótipo nº 9].”</p> <p>“Em algumas localidades mais distantes a corneta servia para informar que o carteiro estava a entrar na localidade e como as pessoas nessa altura iam todas à rua já estavam todas à espera do carteiro para ver se tinham cartas para elas ou para a família. Nessa altura não havia recetáculos postais e praticamente ninguém tinha. Foi assim até aos anos noventa...”</p> <p>“Dia Mundial dos Correios que é o dia nove de Outubro – O Dia da União Postal Universal.” “Há aqui ou ali qualquer coisa, mas principalmente em Lisboa.”</p>
Vivências mais significantes	<p>“Todos os dias há histórias, histórias boas, histórias más, clientes que nos elogiam, clientes que nos detestam mas isso é o nosso dia-a-dia... O que mais nos agrada são elogios que recebemos, tanto na distribuição como no atendimento também.”</p>

<p>Tipo de mudanças e aprendizagens</p>	<p>“Como a nossa empresa é uma empresa de Estado quando há mudanças políticas há mudanças no Conselho de Administração e quando há mudanças no conselho de administração há mudanças ao nível hierárquico, no organograma da empresa e há sempre alterações de chefias”</p> <p><u>Estrutural: Código-postal</u></p> <p>“Este último código-postal de sete dígitos – CP7 – veio restringir mais a área de localização. O CP7 aperfeiçoou o código-postal mas a grande alteração foi o de quatro dígitos, a divisão do país todo em código-postal.”</p> <p>“Nos centros de distribuição, com o CP7, passou a ser possível colocar as cartas já arruadas para o carteiro. O objetivo do CP7 era que o correio já passasse a chegar aos centros de distribuição arruado e não houvesse manuseamento do carteiro.”</p> <p>“Nós, na estação, só tínhamos que fazer a divulgação desse código-postal, quem teve formação foi mais a nível dos chefes de distribuição e dos centros de distribuição.”</p> <p>“A adaptação demorou muito tempo, demorou anos, não é de um dia para o outro que se implementa um projeto destes.”</p> <p><u>Estrutural: Modernização tecnológica</u></p> <p>“A nível da distribuição o carteiro continua a fazer da mesma forma que fazia há trinta ou quarenta anos atrás. Relativamente às estações de correios, quando eu entrei para o atendimento nem computadores havia, era tudo feito manualmente... Temos novas máquinas por exemplo máquinas de impressão de vales, máquinas recibadoras, etiquetadoras, de impressão”</p> <p>“Facilita o trabalho e elimina postos de trabalho.”</p> <p>“O e-mail só apareceu quando veio o NAVE, a plataforma do ELENA não tinha e-mail, era só do correio.” “...logicamente que é mais rápido mas o e-mail passou a contemplar demasiada informação sem nexos ou interesse.”</p> <p>“Quando foi a iniciação da plataforma informática todos os trabalhadores foram receber formação na área informática. Era no fundo aprender para o nosso dia-a-dia.”</p> <p><u>Novos produtos e serviços: Inclusão de produtos nas estações de correio</u></p> <p>“Na altura que entrei eram só produtos do correio. A mudança foi gradual, inicialmente era um produto ou outro de terceiros, neste momento a loja dos CTT é muito diversificada e tem produtos por parcerias.”</p> <p>Quanto aos motivos, o trabalhador ressalta os seguintes:</p> <p>“Primeiro pela quebra da nossa principal receita que é a receita</p>
--	--

	<p>postal, e segundo porque também podemos associar o útil ao agradável porque se um cliente vem fazer um serviço postal pode adquirir outro produto.</p> <p><u>Estrutural: Mudanças na estrutura diretiva da empresa</u> “É evidente que o nosso serviço continua a ser o mesmo... Mas claro que quando as chefias mudam isso reflete-se na própria produção e em muita coisa.” “Não estou a ver. A evolução é uma evolução gradual e as mudanças não foram todas de um dia para o outro, as mudanças foram surgindo e nós temos que nos adaptar.”</p>
Transmissão e implementação das mudanças	<p>“A nível interno é através de informações de serviço, de boletins oficiais ou comunicados.” “É evidente que podemos discutir... Para isso é que existem as reuniões, para isso e para definir estratégias, trocar opiniões, trocar ideias...” “Quando as mudanças nos são comunicadas não há que discutir mas relativamente aos procedimentos é diferente.” “quando há o lançamento de mais um produto ou mais um serviço há sempre informação, há uma comunicação, e uma explicação para nos podermos inteirar do assunto.”</p>
Estrutura de comunicação CTT	<p>Quanto a convívios, segundo o entrevistado: “Do CDCR há sempre três, quatro ou cinco por ano. No Natal fazemos jantar com colegas mas é patrocinado por nós.” “Há todos os anos um encontro de rede, encontro das chefias a nível nacional mas não há com os outros trabalhadores.” Quanto ao ambiente entre colegas: “Amigável; Profissional; Competitivo; Positivo; Individualista”</p> <p><u>Uniforme</u> “Na distribuição sempre tive, na área do atendimento é recente, salvo erro a partir de mil novecentos e noventa e seis ou noventa e sete... é a imagem da própria empresa.”</p> <p><u>Motivação/Incentivos</u> O entrevistado confirma que tem os seguintes benefícios além do salário base: “Prémios, presentes, temos uma grande assistência médica que é algo que temos de muito bom neste momento” Quanto a prémios: “Já recebi, normalmente com base nas vendas mas também já tive prémios com base no desempenho de funções, já tive um por excelente desempenho há muitos anos.” “Agora já não há prémios, não há reconhecimentos nenhuns.”</p>

	<p>“Quando era carteiro nunca tive prémios, só quando passei para as vendas mas agora os carteiros também vendem e recebem prémios.”</p> <p>“Sou informado de objetivos e cumprimento de objetivos mas muitas vezes não sou informado dos prémios se os cumprir.”</p>
<p>Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar</p>	<p>O entrevistado devia reportar-se aos seguintes chefes:</p> <p>Enquanto carteiro: “Chefe de CDP – Centro de distribuição postal.”</p> <p>Enquanto chefe de estação: “...A seguir é o responsável de rede que é responsável de uma rede de estações de correio.”</p> <p>Enquanto técnico de atendimento: “É o chefe da estação, agora chama-se responsável de loja.”</p> <p>Contacto com superiores:</p> <p>“Quando eu era chefe de estação entrava em contacto com menos frequência e era através de reuniões mensais ou então por via telefónica sempre que se tratava de alguma coisa sobre a qual nós não tínhamos autonomia...”</p> <p>“Enquanto carteiro e mesmo técnico de atendimento é tudo a nível verbal. Enquanto chefe também era pessoalmente e por telefone.”</p> <p>Quanto à comunicação com superiores “tem que ser tudo feito pela via hierárquica.”</p> <p>Caixa de sugestões para trabalhadores: “Já teve uma caixa de sugestões para enviar para a empresa durante para aí um ano. Eu usei mas desinteressei-me também porque nem sequer me responderam</p> <p>“A minha opinião não interessa.”</p> <p>Quanto a meios de comunicação com superiores, o entrevistado refere que têm o “correio” e acrescenta “Neste momento a empresa nem um postal de bom natal nos manda, já mandou mas é a consideração que a empresa tem pelos trabalhadores neste momento.”</p> <p>“A única forma de comunicação que temos acesso com a empresa é pessoalmente com a chefia direta. A estrutura é muito pesada.”</p> <p>“Enquanto chefe eu podia implementar desde que não pusesse em causa os procedimentos ou a legislação.”</p> <p>Outros veículos de comunicação para comunicarem com os trabalhadores são os seguintes: “Revista interna; Jornais institucionais; Visitas a outras instalações; Reuniões; Telefone”</p>

	<p>“...A revista Aposta é apenas o espelho da administração, lançam cá para fora aquilo que a empresa quer que nós saibamos. Tem informação sobre eventos, inaugurações, acordos ou protocolos que a empresa fez mas no fundo são informações da empresa a nível central.”</p> <p>“Já apareci no jornal de uma localidade onde fui chefe de estação quando foi lá a inauguração dos Correios mas na revista Aposta não, lá só aparece o que se passa mais em Lisboa.”</p> <p>“Acho que devíamos ter telemóvel.”</p> <p>“As pessoas precisam de conversar na mesma, os meios de comunicação são para comunicar mas as pessoas têm na mesma que comunicar verbalmente.”</p> <p>A direção da empresa: “Não sabem minimamente o que se passa no local de trabalho.” “As chefias diretas não, estão no terreno connosco.”</p>
Estratégias de comunicação face-a-face, mediada ou quase mediada	<p>“As pessoas precisam de conversar na mesma, os meios de comunicação são para comunicar mas as pessoas têm na mesma que comunicar verbalmente.”</p> <p>“O meio mais eficaz é o verbal, o contacto pessoal.”</p>
Satisfação global	<p>Sinto-me bem no meu trabalho e no meu dia-a-dia, apesar que já me senti melhor mas gosto do relacionamento com o cliente.”</p> <p>“Já senti mais orgulho mas ainda sinto orgulho claro. Eu queria continuar lá até à reforma mas estou a ver tudo muito negro.”</p> <p>“Antigamente importavam mais as pessoas, desde sempre foi, hoje não, hoje é só números e as pessoas não são valorizadas por elas, são apenas valorizadas por aquilo que fazem, pelos números... mas os números são meros números.”</p>

Codificação da Análise da Entrevista da Trabalhadora C – Maria Marques

Dimensão de Análise: Identificação do sujeito alvo do estudo	
Categorias de Análise:	
Sexo e Idade	Feminino – 53 anos
Dimensão de Análise: Sistema de Comunicação Institucional e Experiência	
Categorias de Análise:	Transcrições do “dito” do entrevistado
Formação académica	“Fiz o quarto ano e fui trabalhar.”
Período de trabalho nos CTT	“Entrei a primeira vez em mil novecentos e oitenta e três, mas como tive uma interrupção de uns anos, voltei aos Correios como assalariada em noventa, mas só passei a efetiva em noventa e cinco.”
Categoria profissional	“Sempre fui carteira desde que estou nos Correios. A diferença é que no início era assalariada e depois passei a estar como efetiva.” “Mas o meu objetivo desde que fui para os Correios era só ser carteira, é o que me interessa é ser carteira é aquilo que eu gosto.”
Entrada/Acolhimento nos CTT	“Trabalhava como gaspeadeira de calçado. Primeiro trabalhei como engarrafadeira de vinho do Porto dos dezasseis aos vinte anos, depois trabalhei nos sapatos e só depois é que vim para os correios.” “Eu estava a efetiva na fábrica de calçado do meu tio mas estou muito melhor agora.” “O meu marido já trabalhava lá e eu gostava do trabalho. Inicialmente, em mil novecentos e oitenta e três trabalhei dois contratos de meio ano e gostei muito até porque naquela altura era a pé...” “Depois de vir de Aveiro não concorri logo para os Correios... mas na altura o chefe precisou de um assalariado e pediu-lhe se eu não queria ir para os Correios. Ele até disse: “Ai isso quer ela, já está farta de me chatear” – fui tirar a carta e tudo... a carta de mota. Entrei em noventa como assalariada, fiz contratos até noventa e cinco e nesse ano entrei a efetiva. Eu adorava quando era a pé, agora ando de mota mas eu adorava era andar a pé. É muito mais saudável – quando fui os primeiros dois anos adorei – emagreci quinze quilos em três meses.” “Era o que eu queria há muito tempo.” “Fui muito bem recebida.”

	<p>“Quando eu entrei, tive carteiro que me ensinava e punha indicações nas cartas, era por lugares e por nomes. Agora não, agora é ruas e números. Naquela altura não, por acaso tive um colega que foi espetacular. Eu não decorava nome nenhum, eu perguntava, ele dizia-me por sinais e eu pelos sinais que tinha nas cartas entregava-as logo na casa certa.”</p> <p>Relativamente à história da instituição “Quando entrei já conhecia.”</p>
<p>Aprendizagem profissional em serviço</p>	<p>“Na altura não fiz exame nem entrevista. Só depois de entrar a efetiva é que fui fazer estágio. Quem nos ensinava e dava as informações quando íamos substituir alguém eram mesmo os colegas...Acho que até é muito mau porque quando nós entramos para o correio temos muito pouca formação.”</p> <p>“Antigamente o chefe dava cinco mensagens à equipa semanalmente que era desejar bom trabalho, eram palavras de motivação em mensagens que estavam afixadas mas como nem sempre nos íamos ler o chefe começou a lê-las e depois a empresa começou a incutir que tinha que se reunir... Foi então que começou o briefing que é onde se fala dos objetivos da empresa, dos serviços e do trabalho diário. No briefing falam da qualidade do serviço, dos erros que fazemos e da vida do correio.”</p> <p>Relativamente a formações, a entrevistada reconhece os seguintes formatos: “Conferências; Reuniões com chefes; Cursos; Folhetos informativos/circulares; Esclarecimentos no decorrer do trabalho”</p> <p>Relativamente à frequência, ocorriam “sempre que era lançado um novo produto/serviço; Periodicamente”</p> <p>“...desde sempre achei que nos tínhamos pouca formação.”</p> <p>“Para aí de há cinco anos para cá é que começaram a dar mais formação. Quando começou a haver a privatização, ou melhor, a vir a concorrência.”</p> <p>“Na entrega do correio aprendemos muita coisa, vemos muita coisa... Ao entregar há sempre pessoas que vêm contar histórias, nós que vamos todos os dias a casa das pessoas é que vemos o que se passa... Agora nem tanto porque já não temos tanto tempo para dar atenção às pessoas mas por exemplo a nível de pobreza eu via muita coisa. Quando entregava os vales entrava em casa das pessoas e as pessoas desabafavam comigo mas agora já não é assim e as pessoas também fecham-se mais. Além disso, agora já não entregamos tantos vales ao domicílio</p>

	<p>porque as pessoas mandam para o banco e assim já cai na conta.”</p>
Organização do trabalho e poder	<p>“Agora pego às sete e trinta, chego lá sempre às sete, às sete horas estou lá. Vou mais cedo meia hora que é para tomar café com os meus colegas. Depois vou buscar o meu correio que já está dividido que agora já não faço a divisão, o que dantes fazíamos.</p> <p>“Eu muitas vezes faço os apartados, faço os apartados de várias localidades e meto no meu giro. Ponho aqui, como tens na fotografia [aponta para a fotografia do móvel de divisão de correio mais recente – móvel nº2] meto no móvel até às nove e meia... eu só tenho que o tirar e meter no móvel direito porque nem sempre vem direito. Mas daqui a algum tempo eu nem vou tocar nesse correio porque ele virá nas cassetes, e eu só vou ter que o amarrar e ir direta para a rua. Só vou ter que arranjar o correio azul, os volumosos e registos à parte daquele que vêm do Porto.”</p> <p>“Depois chega às nove e meia meto no saco por ordem do giro, do percurso, amarro e vou para a rua. O correio ainda vem muito mal dividido por causa dos códigos de barras e isso.”</p> <p>“Quando acabar vou entregar o saco – quando acabar – lá para as quatro e vinte. Também entrego as contas, entrego os registos, cobranças e o que não for entregue.”</p> <p>“Primeiro era a pé, cheguei a fazer vinte e dois quilómetros, foi o giro maior que fiz a pé. Atualmente faço cinquenta e dois quilómetros e ando de mota desde noventa.”</p> <p>Relativamente ao facto se a sua opinião é ouvida ou não:</p> <p>“Nem sempre é ouvida mas às vezes fico em dúvida se aquilo lhe terá sido imposto ou não. Porque por exemplo, relativamente aos móveis onde pomos o correio... Eu tenho cinco móveis iguais a este [aponta para a fotografia do móvel de divisão de correio mais recente – móvel nº2] mas sei que noutras localidades eles têm quatro. Ele diz que é relativo mas eu não acho que seja.”</p> <p>Relativamente à atitude dos chefes, a entrevistada afirmou o seguinte: “Motivadora; Próxima; Aberta a novas sugestões; Participativa; Comunicativa; Conservadora; Profissional; Fechado a novas sugestões”</p> <p>“Houve um chefe com quem eu mais gostei mais de trabalhar que era chefe de estação e dos carteiros. Acho que era uma pessoa espetacular. Este também é, não vou dizer mas é muito exigente, é uma pessoa que muitas vezes nem parece que foi carteiro.”</p>
Profissão de carteiro	<p>“O carteiro é a imagem da empresa.”</p>

	<p>“Já representou muito mais. Nós agora estamos muito mais ausentes e distantes das pessoas e antigamente era como se fôssemos da família. Agora não.”</p> <p>“Agora já não temos tempo para fazer nada, antigamente tínhamos tempo mas agora somos máquinas de entregar correio.”</p> <p>“Quando andei numa localidade de Santa Maria da Feira não ia porque havia lá a estação de correio. Noutra não tinha estação por isso os vales eram quase todos ao domicílio. Para aquelas pessoas eu era quase da família, eu sabia de tudo, sabia quem era a mãe, o filho... Eu ia ao café ou ao trabalho se fosse preciso.”</p> <p>“Acho que me vêem como uma pessoa prestável e simpática mas desde que começou a ser este sistema as pessoas até me dizem “Agora andas sempre cheia de pressa, sempre a correr”.”</p> <p>“Para mim as cartas são todas importantes [...] Eu fui sempre carteira, nunca fui mais nada.”</p> <p>“Para mim o mais bonito é este [logótipo nº 5], o primeiro desde que eu entrei. É o que me lembra mais o correio. Para mim o símbolo do correio é mesmo este. Também se calhar é por ser o primeiro que eu encontrei...”</p> <p>Relativamente ao carteiro com a corneta:</p> <p>“Sim, não gostava de tocar aquilo [risos] mas para mim também foi pouco tempo... No primeiro dia que fui perdi-me porque não levava a corneta e as pessoas não me ligavam nenhuma. . Não havia ruas nem números, era por lugares e as pessoas estavam habituadas à corneta.”</p> <p>“Olha esta prenda que eu recebi dos correios, foi a 1ª prenda que eu recebi dos correios [mostra uma garrafa de vinho]. Nesse ano falavam muito connosco, foi o ano melhor.”</p> <p>“Na altura mandavam-nos várias cartas a dar valor aos carteiros porque o carteiro esteve um bocado esquecido e a partir dali já nem tanto... viram que realmente o que dava valor a esta casa era o carteiro.”</p> <p>Relativamente ao dia do carteiro:</p> <p>“Agora nem tanto mas antes ainda nos davam mensagens na estação nesse dia. Começaram a celebrar o dia dez de outubro nesse ano de mil novecentos e noventa e seis.”</p>
--	---

<p>Vivências mais significantes</p>	<p>“E mesmo as pessoas fora do giro sempre que me viam na rua conheciam-me e diziam que eu era a menina bonita deles. Lá numa localidade de Santa Maria da Feira sempre que os carteiros me iam substituir até ficavam com ciúmes”</p> <p>“...por acaso até tenho uma história negativa com uma senhora que viviam num lugar mas já tinha vivido noutra e tinha um nome igual ao de uma senhora... Ou foi uma baixa ou um abono que eu entreguei no lugar errado... Como dantes se ia levantar os abonos e as baixas às lojas e a senhora da loja pagou, ela reclamou que não recebeu isso mas conseguiram ver que receberam naquela loja.” “As pessoas é que têm que alterar a sua morada mas depois a outra senhora que recebeu indevidamente devolveu-lhe o dinheiro.”</p>
<p>Tipo de mudanças e aprendizagens</p>	<p><u>Estrutural: Código-postal</u></p> <p>“Isso deu muito trabalho... Andámos a fazer isso, a colar os autocolantes, a tirar os números das ruas. Quando entrou o código-postal dos três dígitos fomos nós que andamos a fazer o levantamento das ruas, quantas casas tinham e a anotar os números todos das ruas.”</p> <p>“Veio melhorar. Se as pessoas puserem os códigos-postais direitinhos é muito mais prático e rápido.”</p> <p>“Ao princípio custou um bocado mas depois eles começaram a ver que realmente valia a pena. E depois as empresas começaram a exigir.”</p> <p>Então também fizeste parte um bocadinho dessa mudança, não foi?</p> <p>“Pois fiz!”</p> <p><u>Estrutural: Organização do trabalho e modernização tecnológica</u></p> <p>“Atualmente o correio já vem quase pronto. Só o correio azul, registos e o correio volumoso é que não vem seguido porque o correio que vem do Porto [da Central] já vai direto ao giro seguido. No geral o trabalho melhorou muito, agora conseguimos ir mais cedo para a rua... só que temos que fazer um giro muito maior... É por isso que já recebemos o correio todo organizado.”</p> <p>“outra coisa que modificou no meu trabalho foi nos registos, dantes era escrito à mão e agora é no computador”</p>

	<p><u>Novos produtos e serviços: Inclusão de produtos nas estações de correio</u></p> <p>“Isto só é há pouco tempo é que é assim, para aí há três anos ou quatro. O que eles sempre venderam foi selos, postais. Agora eles vendem livros, telemóveis, e mesmo CD's. Trouxeram estes produtos porque vai muita gente às estações mas nem sempre conseguem vender.”</p> <p><u>Estrutural: Mudanças na estrutura diretiva da empresa</u></p> <p>Relativamente à forma como tomam conhecimento das mudanças na direção: “Somos informados pelo chefe.”</p> <p>“Por norma não noto mudança.” (no trabalho diário)</p> <p>Desde que entraste e até agora, que outras mudanças ressaltas que aconteceram na empresa?</p> <p>“Das mudanças que mais me afetaram negativamente foi o aumento do giro. Aumentaram muito e estou a ter problemas de saúde por causa da mota...”</p> <p>“Tudo o que eu posso fazer a pé faço mas não tem dado porque perco muito tempo mas não posso andar por cima dos passeios [...] Eu ainda no outro dia fui fazer uma parte de outro giro com quarenta e tal cartas registadas no mesmo prédio. Foi tocar, esperar que atendessem e tirar aviso... sempre a quarenta e tal cartas que tinha para esse edifício. O meu chefe foi fazer o meu giro e eu fui fazer aquilo.” “Está tudo por nomes e demora muito mais tempo, não é fácil.”</p>
Transmissão e implementação das mudanças	<p>Relativamente à formação para as mudanças:</p> <p>“Foi sempre os chefes. Só na parte do código postal é que contribuímos para essa mudança...”</p> <p>“O chefe fala connosco.”</p> <p>“Temos que nos adaptar. Às vezes pedem opinião, mas outras não. Na situação do código postal, foi bom porque ninguém melhor do que nós para fazer isso. Deu trabalho mas teve que ser.”</p> <p>“...Quando foi o código-postal também vieram outros chefes dar-nos formação. Eram-nos também dados questionários para respondermos.”</p>
Estrutura de comunicação CTT	<p>Momentos de convívio:</p> <p>“Tenho muitos, eu vou a encontros do CDCR. É um convívio com colegas de outros CDP... É a única coisa que há e que eu fui, nunca fui a mais nada. É um grupo de trabalhadores dos Correios mas também temos que descontar para fazermos parte.”</p> <p>Relativamente ao ambiente vivido nos Correios, a entrevistada define-o como sendo: “Amigável; Descontraído; Competitivo; Positivo; Individualista”</p>

	<p>“Por norma o ambiente é amigável, dou-me bem com quase todos, só há um que não. Às vezes é um bocado competitivo por causa das vendas.</p> <p>“Eu vendo muitas lotarias no meu giro mas não sou capaz de ir vender nos dos outros colegas mas eu tenho colegas que sabem onde eu vendo as lotarias e vão lá vendê-las. Cada qual que se safe, é a lei do mais forte e eu não concordo.”</p> <p><u>Uniforme</u></p> <p>“Sim, desde que entrei a efetiva tive. Antes não tinha. Usava roupa própria. Agora os assalariados têm sempre um colete mas dantes não havia.”</p> <p><u>Motivação/Incentivos</u></p> <p>Que benefícios ou ofertas regulares a empresa te dá além do salário mensal?</p> <p>“Já recebi em dinheiro e prendinhas mas agora não, há muito tempo que já não dão nada. Recebi um prémio mas foi uma ínfima percentagem em cartões de compras.”</p> <p>Relativamente à mota com a qual trabalha:</p> <p>“Tem lá motas para quem quer mas gosto de andar com aquilo que é meu. A minha está adaptada a mim”</p> <p>Tens implementados objetivos e esquemas de prémios de produtividade?</p> <p>“Não há bem objetivos definidos. Depois o prémio eles dão consoante o que se vendeu. Mas eu até sou uma boa vendedora.</p> <p>Relativamente ao prémio como incentivo:</p> <p>“É assim, não concordo muito mas o que veio soube bem claro.”</p>
<p>Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar</p>	<p>A que responsável te tens que reportar?</p> <p>“Ao chefe do CDP, que é o chefe dos carteiros que significa Centro de Distribuição Postal.”</p> <p>“Quando é preciso. Está sempre disponível, se não estiver, diz-me.”</p> <p>“Eu nunca falei com mais nenhum, é sempre com o meu chefe direto e falo com ele pessoalmente apenas.”</p> <p>Mudanças sugeridas:</p> <p>“Quando por exemplo acontece essa situação no meu giro. Uma coisa que eu me debato muitas vezes e os meus colegas não querem saber é que há caixas muito altas.”</p> <p>Os CTT comunicam com a entrevistada através de:</p> <p>“Correio; Aposta; Circulares”</p>

	<p>Teve também acesso aos seguintes veículos de comunicação: “Revista interna: em papel; Circulares; Atividades/Eventos internos; Visitas a outras instalações”</p> <p>Relativamente ao concurso “Portugal Connosco” afirma: “Sim, teria participado. Por acaso até gostava mas não estava ao serviço.”</p>
Estratégias de comunicação face-a-face, mediada ou quase mediada	<p>“Acho que é melhor através da reunião, de estar a falar cara a cara. Acho que é mais certo. Por exemplo, gosto mais do briefing quando o chefe faz...”</p> <p>No entanto, refere que os meios de comunicação contribuíram “Bastante” para o seu conhecimento sobre a empresa</p> <p>Relativamente à distância da direção face ao dia-a-dia: “Não sei, essa resposta não consigo dizer. Às vezes não acho muito adequado o que implementam mas tem que ser.”</p>
Satisfação global	<p>“Não me estou a ver sem ser nos Correios.”</p> <p>“Já gostei mais quando entrei mas continuo a gostar do trabalho.”</p> <p>“Desde noventa e seis começaram a tratar-nos com mais consideração.”</p>

Codificação da Análise da Entrevista do Trabalhador D – Geovano Marques

Dimensão de Análise: Identificação do sujeito alvo do estudo	
Categorias de Análise:	
Sexo e Idade	Masculino – 55 anos
Dimensão de Análise: Sistema de Comunicação Institucional e Experiência	
Categorias de Análise:	Transcrições do “dito” do entrevistado
Formação acadêmica	“Eu completei o nono ano.”
Período de trabalho nos CTT	“Entrei a contratos em setenta e nove e continuo lá até à atualidade, sendo que pelo meio já tive mudanças a nível de funções mas sempre a carteiro.”
Categoria profissional	<p>“Entrei a assalariado em mil novecentos e setenta e nove, fiquei a efetivo em oitenta e cinco. Fui carteiro até noventa e dois quando fui para carteiro de Express mail e saí em dois mil para carteiro novamente.”</p> <p>“Concorri para o EMS que era a distribuição de longo curso e entrei. Mas entretanto já concorri para TPG – Técnico Postal de Gestão... Fiz exames psicotécnicos mas nunca entrei. Mas também durou pouco tempo porque agora já não há concursos.”</p>
Entrada/Acolhimento nos CTT	<p><u>Experiências anteriores</u></p> <p>“Comecei com dez anos a trabalhar a trolha. Depois passados logo dois meses fui para sapateiro, andei mais três meses, depois fui para corticeiro. Trabalhava numa fábrica de rolhas numa localidade de Santa Maria da Feira... Depois quando saí de lá fui outra vez para o calçado – para sapateiro – trabalhei na montagem e na confeção dos sapatos, depois passei para cortador de calçado, depois fui para a Rhode na Feira, cheguei a trabalhar na Ecco, cheguei a trabalhar na Charles de Oliveira do Douro.”</p> <p>“Eu gostava. Convidaram-me para fazer um contrato de dois meses e gostei. Quando fiz o primeiro contrato trabalhava numa fábrica de calçado pequena, uma oficinazita, e como aquilo não era grande coisa eu quis ir para os Correios. Fui trabalhar nas minhas férias porque me convidaram para ir fazer um contrato de dois meses, então aproveitei para ir trabalhar para os Correios e pedi ao meu patrão para me deixar estar mais um mês de férias para levar até ao fim o contrato nos Correios... Acabou o contrato e fui logo trabalhar para o mesmo patrão, depois quando saí fui para a Rhode e na altura o chefe dos correios perguntou-me se eu queria fazer novamente um contrato de dois meses para fazer as férias dos carteiros mas eu trabalhava na Rhode e ganhava bem,</p>

	<p>ganhava muito melhor que em outros lados e então eu disse que não porque se eu saísse depois não me metiam outra vez. Então deixei-me ficar e não fui para os Correios naquela altura. Só que o meu antigo patrão foi lá – gostou que eu tivesse trabalhado para ele – e disse que me dava sociedade na empresa, então eu saí da fábrica dos alemães só que ele nunca me deu sociedade nenhuma e eu estava a trabalhar e nem sequer me fazia os descontos em condições.”</p> <p>“Na altura decidi entrar para os Correios porque estava numa pequena fábrica”</p> <p>“Se eu tivesse continuado na Rhode se calhar também agora estava desempregado. Ainda bem que eu fui para esse tal meu ex-patrão e ele burlou-me ((risos)) porque depois fui para os Correios.”</p> <p>“...Eu gosto e agora acabou. Agora é até a minha reforma...” ((risos))</p> <p>Depois dos contratos intercalados:</p> <p>“Surgiu oportunidade para ir fazer provas psicotécnicas a Coimbra e eu fui – fiquei bem – e depois fui fazer estágio durante três semanas para carteiro, teórico e prático... passei e logo a seguir comecei a trabalhar no município de Aveiro como carteiro. Andei lá quase dois anos a, depois vim para Santa Maria da Feira novamente e aí fiquei como carteiro muitos anos. A seguir fui para o Express Mail, andei a EMS e fazia o trajeto entre uma localidade e Condeixa. No trajeto até Condeixa fazia diversas recolhas pelo trajeto e depois regressava novamente.”</p> <p>Concorreu para EMS porque “Quis mudar de funções nessa altura quando apareceu esta oportunidade, em noventa e três.”</p> <p>Entrada ao quadro:</p> <p>“Sim, eu andava sempre a ver no jornal e tudo e apareceu “Concurso para carteiro para Aveiro” e concorri. Eu cheguei a concorrer para Faro e para as ilhas também. Eu concorria para todo o lado e quando vi Aveiro disse logo para mim “Deixa-me concorrer”, concorri e fui chamado. Como já tinha feito as provas de Português e Aritmética no Porto e como ainda estavam dentro da validade serviram e só tive que ir fazer os testes psicotécnicos.”</p> <p>Ficaste contente quando entraste?</p> <p>“Fiquei contente. Quando entrei a assalariado também ficava contente mas quando acabava o contrato é que ficava triste.”</p> <p>Acolhimento</p> <p>“Fui bem recebido, desde sempre me senti bem. Quando entrei a assalariado mostraram-me o trabalho que diário que eu tinha para</p>
--	--

	<p>executar. Algumas pessoas ensinavam-me o giro mas quando eu fui para Aveiro ninguém me foi ensinar.</p> <p>História dos Correios</p> <p>“Nunca me falaram sobre a história da empresa. Nunca me apresentaram a história mas sei que os Correios têm à volta de quinhentos e tal anos de história, sei que já foi o correio a cavalo, já foi com aqueles coches... Eu ouvia e lia nos livros, os próprios selos ilustram a história dos Correios. Os selos, para mim até é dos meios de comunicação mais eficazes sobre a empresa.”</p>
<p>Aprendizagem profissional em serviço</p>	<p>Recrutamento:</p> <p>“Inscrevi-me e entrei como assalariado a primeira vez. Depois tive que fazer provas de Português e aritmética no Porto, depois fiz provas psicotécnicas em Coimbra onde fiz estágio quando entrei a efetivo.”</p> <p>Formação carteiro – só depois de passar ao quadro:</p> <p>“Primeiro foi o estágio quando passei ao quadro onde estivemos duas semanas a falar da teoria sobre a empresa, dos Correios, o que se trabalha e depois tivemos um exame.”</p> <p>“Quanto a produtos e serviços novos, o chefe fala nas reuniões sempre que necessário.”</p> <p>“Mesmo agora todas as semanas às sextas-feiras fazem o briefing que é uma reunião onde falamos do serviço, o que temos que melhorar, qual é a classificação do nosso CDP e dos Correios em geral, e também o estado relativamente aos objetivos. Tem a ver com a produtividade e o nosso desempenho.” Avaliam o desempenho “A nível nacional pelo serviço, se o correio é bem entregue, a nível de vendas também...”</p> <p>Formação Express mail:</p> <p>“Sim, também andei dois dias mesmo lá na central do Express mail numa formação a ver como se trabalha, o que se faz, e então depois começamos. Mesmo quando estava lá cheguei a ir a uma formação a Lisboa, fui um dia à noite, fiquei lá a dormir e de manhã tive formação sobre o Express mail.</p> <p>A formação que reconheceu foi a seguinte: “Reuniões com chefes; Cursos/Formações; Folhetos informativos; Esclarecimentos no decorrer do trabalho; Estágio”</p> <p>Aprendizagens:</p> <p>“Aprende-se a viver. A vida é que vai ensinando... E cada dia tem uma história, todos os dias tenho uma história para contar porque um dia acontece uma coisa, outro dia acontece outra.”</p>

	<p>Frequência: “Sempre que era lançado um novo produto/serviço; Periodicamente; Quando mudam as funções”</p> <p>Sempre consideraste a formação adequada?</p> <p>“Sim, mais ou menos.”</p>
Organização do trabalho e poder	<p>Carteiro:</p> <p>“Quando eu era carteiro, de fazer a entrega do correio ao domicílio, entrava às sete e andava até às três ou quatro horas a entregar correio. De manhã fazia a divisão do correio no CDP que vinha a granel... Depois saía para a rua e andava até acabar. Depois quando fui para o Express mail, entrava às onze e um quarto, fazia diversas paragens até Condeixa, quando chegava a Condeixa entregava aos colegas o correio que levava e lá recebia as carrinhas que vinham das outras localidades e trazia para cima o correio para as localidades onde passava. Depois quando chegava por volta das dezassete e trinta ia entregar ao domicílio os EMS para os diversos clientes.”</p> <p>Carteiro de carrinha – atualidade:</p> <p>“Agora entro às sete porque ando com a carrinha... mas pode mudar a qualquer altura porque agora ninguém é dono do seu giro nem do seu trabalho por isso pode modificar. Neste momento entro às sete da manhã, saio ao meio-dia – era de sair a essa hora só que nunca saio a essa hora – depois entro as quatro menos dez e até às sete menos doze minutos. Só que eu começo a trabalhar lá para as três e meia para ter mais tempo para fazer o serviço também.”</p> <p>“Eu faço as entregas em diversas estações, apartados e encomendas ao domicílio, faço um giro a pé e à tarde faço recolhas em estações, postos e abro marcos de correio para o expedir.”</p> <p>Responsabilidades:</p> <p>“Entregar correio e fazer o melhor possível. Ah, e também se puder fazer vendas. Às vezes vendo correio azul, livros – Já agora não me queres comprar um livro? Agora estamos a vender um sobre o vinte e cinco de abril.”</p> <p>A mota e a bicicleta, são tuas?</p> <p>“Sim, é tudo meu.”</p> <p>Espaço e condições de trabalho:</p> <p>“Espaço, não falta espaço ((risos)). Temos lá muitas condições, se quisermos tomar banho temos lá balneários para tomar banho e tudo... Temos carros novos com frequência, os carros podem chegar a ter três ou quatro anos mas ao quarto ano já é trocado por outro</p>

	<p>Têm objetivos, como funciona isso? “Temos objetivos de vendas porque também somos avaliados de acordo com isso.”</p> <p>Diferenças desde que entrou: “Está tudo diferente. Eu entrei em oitenta e cinco e na altura até a própria toponímia das freguesias era diferente. Quando entrei não havia ruas nem números, era tudo lugares por isso tínhamos que perguntar às pessoas pelo Sr. Manuel, a Sr^a Maria.” “O correio há tanto ou mais do que havia nessa altura.” “Agora não. Há dez anos atrás era capaz de haver mais. Também já há correio eletrónico e muitas empresas já contactam para outras empresas através de correio eletrónico mas também há muitos extratos bancários, faturas que as empresas mandam por correio azul e correio normal... e encomendas que não podem mesmo ir pelo correio eletrónico.” ((risos))</p> <p>Relações com as chefias: “Sempre tive boas relações com os chefes e não é por estar à minha beira que vou trabalhar mais ou menos. Eu quero é fazer o meu serviço e da melhor maneira possível e o mais rápido possível.” “Já trabalhei em diversos CDP e nunca ganhei inimizades.”</p> <p>À questão se a sua opinião é ouvida: “Às vezes quando acho que alguma coisa fica melhor de uma maneira ou de outra eu falo com ele... Às vezes ele ouve, outra vez diz-me “Olha, não pode ser assim”. No geral a relação com o meu chefe é boa.”</p> <p>O entrevistado definiu a atitude dos chefes como sendo: “Motivadora; Aberta a novas sugestões; Participativa; Compreensiva; Exemplar; Profissional”</p>
Profissão de carteiro	<p>“Eu gosto muito de ser carteiro e gosto muito da minha empresa – é a empresa onde eu trabalho.”</p> <p>Como os clientes o vêem: “Gostam muito de mim e as vezes quando entrego alguma carta as pessoas dizem “Ei, estava mesmo à espera dessa carta” eu ainda fico mais contente ou às vezes estou a chegar e dizem-me “Estava mesmo à espera do correio” e eu digo “Olhe, a partir de agora já não precisa de esperar mais. Já chegou”.” ((risos))</p> <p>Sente responsabilidade pelas cartas que distribui?</p>

	<p>“Sim e mesmo se chegar ao fim e me faltar alguma coisa eu tenho que ir à procura mas até à data nunca me faltou nada... Tenho conseguido sempre entregar tudo.”</p> <p>Logótipo: “Neste momento é este [logótipo nº 9], este aqui era quando eu andava com a corneta [logótipo nº 5], Eu também já levei a corneta mas não era a cavalo ((risos)), era de bicicleta ou de mota. Para mim ainda um dos que gosto mais ainda é este aqui de sessenta e quatro”</p> <p>Tocar a corneta: “Tocava, nas zonas rurais. Na altura haviam as donas de casa que sabiam o nome das pessoas e nos ajudavam... Agora isso já não acontece, vais a qualquer lado e é tudo por ruas e números e quando não vem um número devolve-se porque só sendo uma pessoa muito conhecida é que as pessoas conhecem.”</p> <p>Celebração do ano do carteiro: “Nunca se celebrou nada... Também acho que recebemos um ou dois brindes nesse ano.”</p>
Vivências mais significantes	<p>“Há sempre coisas caricatas, por exemplo, uma vez fui fazer um giro, tinha vinte e três ou vinte e quatro anos – era novo – quando lá cheguei uma senhora disse “Mandam para aqui uma criança entregar correio, não tinha mais ninguém para vir para aqui?” e eu disse “Uma criança não, já sou casado e tenho uma filha, tenho vinte e três anos” e ela “Ui, pensei que você era uma criança”... Fez aquele espalhafato todo mas depois fomos grandes amigos porque quando eu chegava aquele lugar ela vinha sempre ter comigo e explicava-me tudo o que eu queria saber e muitas vezes até me oferecia o almoço.”</p>
Tipo de mudanças e aprendizagens	<p>“Sei que há muita coisa diferente, mesmo a maneira de ser da empresa com os carteiros e tudo... Antigamente quando faltava um carteiro pegava-se em dois ou três carteiros, davam-lhes aquele giro e pagavam as horas extra a cada um. Agora falta um carteiro e pega-se em três carteiros e dizem assim “Olha, fazes mais isto, mais isto e mais aquilo e não há horas extras”... e antigamente quem tinha mais que cinquenta anos nem sequer era obrigado a fazer horas extras, fazia aquele giro e era só isso. Uma pessoa que tinha cinquenta anos... era uma pessoa que já tinha um certo estatuto, agora não.”</p> <p>Então as mudanças nem sempre foram para melhor? “Não, só se foi melhor para a empresa, para os carteiros não. Socialmente falando a empresa agora quer é números, claro que acredito que a empresa também precisa disso só que às vezes a</p>

	<p>parte humana nem sempre é como era antigamente mas isso vê-se a nível mundial e nacional. Muitas vezes querem é resolver as coisas à maneira deles e andar para a frente. Mas uma pessoa tem que estar sempre preparado para o que vem a seguir porque nunca se sabe o que virá a seguir.”</p> <p>Estrutural: Código-postal 7 dígitos</p> <p>“Não alterou grande coisa, a maneira de trabalhar ficou exatamente igual. Isso foi mais para, na divisão, as máquinas lerem o código-postal e dividirem por ruas, por giros. Porque agora a maior parte do correio já vem por giros.”</p> <p>“Só facilitou o processo de divisão.”</p> <p>Adaptação das pessoas:</p> <p>“Não, as pessoas não ligam nada. Muitas vezes nem sabem qual é o seu código-postal...”</p> <p>Estrutural: Modernização tecnológica</p> <p>Relativamente a mudanças no dia-a-dia:</p> <p>“...Nas Centrais. Porque agora a maior parte do correio já vem sequenciado das centrais para os giros. Dantes nas Centrais a fazer a divisão do correio eram máquinas humanas. Na altura que eu fiz estágio não haviam essas máquinas novas... ainda eram carteiros a dividir o correio. E no estágio que eu fiz ainda cheguei a passar uma noite com eles a dividir. Acho que o meu estágio foi muito completo, primeiro foi teórico e depois andei uma semana a trabalhar: um dia com um carteiro a fazer recolhas com um carteiro pela cidade, outra noite passamos a trabalhar na Central – eram carteiros sentados na mesa a dividir correio a nível nacional e ilhas e estrangeiro – outro dia andei como carteiro a entregar correio e telegramas e isso era tudo manual.”</p> <p>“É sempre bom, mesmo para a empresa. Mesmo quando começou a vir o correio dividido eu disse logo “É bom que por um lado vir tudo dividido mas isso é para nos tirar postos de trabalho porque assim não vamos estar tanto tempo a dividir correio e vão reduzir”... e assim foi. Eu já previa isso.”</p> <p>“Isso já foi há uns anos. Eu quando mudei para o Express mail, nesse CDP mais ou menos em noventa e três, chegamos a ser vinte e nove carteiros e neste momento somos para aí uns dezoito ou dezanove e o correio não baixou assim tanto como o número de giros que já reduziram.” “Fazendo as contas aos carteiros estamos a falar de uma redução em mais de vinte por cento e o correio não baixou assim tanto.”</p>
--	---

	<p>“Os computadores que lá têm são para os registos e para o chefe mas não tenho estado nos registos por isso não trabalho com ela agora.”</p> <p>Estrutural: Inclusão de produtos nas estações de correio</p> <p>“Nem sempre foi assim. É bom que se venda, é uma forma de se ganhar algum dinheiro e a empresa para sobreviver também tem que criar estrutura para poder seguir em frente mas nunca imaginei que os correios vendessem tantas coisas como vendem agora... Sempre que fazem qualquer coisa eu vou atrás para ajudar os Correios. Ainda quando eles criaram o banco postal eu tinha conta bancária noutro lado mas também abri conta lá e se eu fosse o dono da empresa quando abrisse o banco postal obrigava todos os funcionários a ter conta aberta no banco postal e o ordenado tinha que cair todo lá.”</p> <p>Vendas durante o giro:</p> <p>“Ainda há dias havia uma pessoa que não tinha caixa de correio e eu disse-lhe que devia ter... Disse que tínhamos no correio, vendi-lhe a caixa e coloquei-a no sítio e o cliente ficou todo contente.”</p> <p>Estrutural: Mudanças na estrutura diretiva da empresa</p> <p>“Muitas vezes nem damos por ela. Às vezes recebemos comunicados mas outras vezes nem nos apercebemos. Sei que já tivemos diversos chefes mas a nossa maneira de trabalhar é sempre a mesma, temos é que trabalhar e produzir, ser honestos no trabalho e dar o nosso melhor sem prejudicar ninguém. Nós nunca os vemos.”</p>
Transmissão e implementação das mudanças	<p>“É através do chefe direto ou dos R's. E agora muito mais porque como há um briefing todas as semanas qualquer mudança falam sempre.”</p> <p>“Fazem reuniões e às vezes quando há assim mudanças bruscas dizem “Olha, vai haver isto, isto e isto”. Assim quando são coisas maiores mas já há muito tempo que não tem havido nada.”</p> <p>“Mas é mesmo fazendo que se aprende.”</p> <p>Relativamente à importância da sua opinião nos Correios:</p> <p>“Podem ouvir mas não pondera nada... “Palavras leva-as o vento”.”</p>
Estrutura de comunicação CTT	<p>Convívios:</p> <p>“Encontros de motards, convívios do CDCR. Por exemplo no fim-de-semana vamos a... Vila Velha de Ródão”</p> <p>E situações promovidas pela empresa?</p> <p>“Por exemplo em questão de vendas, há três anos eu fiquei nos dez primeiros melhores de vendas na minha área, e até foi dois</p>

	<p>anos seguidos. Fui ao jantar dos dez melhores, fomos ao Porto e deram-nos uma mochila e uma esferográfica.</p> <p>O entrevistado classifica o ambiente entre colegas como sendo: Amigável; Profissional; Descontraído; De entreajuda, Positivo; Individualista.</p> <p>Uniforme “Desde sempre existiu uniforme mesmo quando eu entrei.” “...Eu gostava dos mais antigos por acaso.”</p> <p>Motivação/Incentivos “Isso era mais antigamente por exemplo no Natal. Enquanto fui EMS como nunca tive nenhum acidente nem faltei dia nenhum no final do ano davam-nos um prémio monetário. Aí já não davam porque tinham gasto dinheiro no acidente.”</p> <p>Objetivos de vendas: “Sim mas o meu objetivo é vender o mais que posso.”</p> <p>Incentivos: “Eu gosto de vender mesmo sem nada. Se chegasse ao fim e me dessem um brinde, nem que fosse uma esferográfica com o símbolo dos Correios já era uma coisa bonita.”</p> <p>Tens esquemas de prémios de produtividade? “Não.”</p>
<p>Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar</p>	<p>Superior a que se deve reportar enquanto carteiro: “Ao meu chefe de CDP.” “Quando estava no Express mail era por telefone, nessa altura ainda não havia telemóvel. Com o chefe de CDP é pessoalmente.”</p> <p>Forma de comunicação: “Pessoalmente e diariamente mas no briefing falamos sobre a empresa, os serviços. Claro, ele todos os dias me dá indicações e diz “Olha, vai aqui ou acolá, vai ali buscar aquilo” e logo que eu possa faço.”</p> <p>Os meios de comunicação a que tem acesso são os seguintes: “Correio; Jornais / Revistas; Pessoalmente”</p> <p>Tem acesso às seguintes atividades: “Revista interna (em papel); Revista Aposta; Boletins / Circulares; Atividades/Eventos internos; Visitas a outras instalações e Reuniões (aleatórias ou periódicas)”</p> <p>Manual de acolhimento: “O manual do carteiro”</p>

	<p>“Só há pouco tempo é que começou a haver a revista Aposta. Antes tinha o NO – o noticiário oficial que vinha para o CDP e lá tinha os concursos...”</p> <p>Na revista tratam de “Assuntos da empresa, algum evento que vão fazer...”</p> <p>“O nosso dia-a-dia já nos vai ensinando o que é que se faz, já lá trabalho há tanto tempo... Mas claro nunca sabemos tudo desde que se faça o serviço... Agora quando há alguma mudança grande aí deve ser para nos explicar como é que se deve fazer, caso contrário não acho necessário.”</p> <p>Afirma que os meios de comunicação contribuem “Penso que pouco. No entanto, as formações são importantes”</p> <p>Participou no “Portugal connosco”?</p> <p>“Tive conhecimento. Ainda tirei duas ou três fotos, depois tive um acidente e quando fiquem bom... já tinha acabado senão mandava as fotos para lá... Gostava de ter participado. E até tenho o livro, comprei-o.”</p> <p>Consideras que a direção da empresa se encontra distanciada do que se passa no dia-a-dia de trabalho?</p> <p>“Um pouco. Eu não conheço a direção mas algumas coisas eu gostava que eles viessem fazer o serviço que nos mandam fazer a nós. Deviam aprofundar-se mais sobre a vida dos correios.”</p> <p>E as chefias diretas? “Não.”</p> <p>“O único superior que eu falo é o chefe direto e alguma coisa vou falar com ele pessoalmente e caso seja alguma coisa para ele passar aos seus superiores ele também passa a informação”</p>
Estratégias de comunicação face-a-face, mediada ou quase mediada	<p>“O meu chefe é o chefe de CDP e quando eu preciso de falar falo com ele pessoalmente, não preciso de nenhum meio de comunicação... É fisicamente...”</p>
Satisfação global	<p>“Estou bem, gosto de ser carteiro, vou ser carteiro até à reforma... Se me deixarem trabalhar até lá.” “Agora só quero é ter trabalho nos Correios até à minha reforma. Agora também já não devo conseguir arranjar outro trabalho.”</p> <p>“Sim, sinto que dou o meu melhor e esforço-me por isso. Agora se me dão o devido valor não sei.”</p> <p>Relativamente à satisfação que sente: “Às vezes podia ser melhor mas acho que contribuo para o engrandecimento da empresa.”</p> <p>“Aprendemos mais mas é no contacto com as pessoas na rua.”</p>

Codificação da Análise da Entrevista da Trabalhadora E – Joana Marques

Dimensão de Análise: Identificação do sujeito alvo do estudo	
Categorias de Análise:	
Sexo e Idade	Feminino – 31 anos
Dimensão de Análise: Sistema de Comunicação Institucional e Experiência	
Categorias de Análise:	Transcrições do “dito” do entrevistado
Formação académica	“Terminei a licenciatura e entretanto também já fiz uma Pós-graduação pela empresa onde trabalho atualmente.”
Período de trabalho nos CTT	“Fiz apenas um contrato de maio a novembro de 2007.”
Categoria profissional	“Trabalhei sempre como carteira... com a carrinha a fazer um dado percurso com o objetivo da distribuição de correio entre estações de correio e CDP.” “Na altura havia vagas para Supervisores nas estações... Mas na altura eu não concorri porque nem sequer sabia do concurso.”
Entrada/Acolhimento nos CTT	“Em 2005... para a conclusão da licenciatura fiz um estágio na Liberty Seguros (na área de Gestão)... Entretanto, saí e fui para Lisboa trabalhar no Hospital de Santa Maria, como administrativa também. Estive três meses numa Task Force para recuperar crédito. Como eu gostei de trabalhar na Liberty, na altura abriu uma vaga na Liberty também em Lisboa e fui para lá. Aí estive nove meses no Call Center de sinistros e contratos. Por opção própria desvinculei-me pois o salário era muito baixo para quem estava a viver em Lisboa. Voltei para o Norte, regressei em outubro de dois mil e seis. Entrei logo no Santander Totta no Porto a trabalhar também como administrativa. Aí estive até ao final de dezembro mas como também o salário era muito baixo não dava praticamente para pagar as despesas, tornei-me a desvincular e consegui ir para Lisboa outra vez para o Hospital de Santa Maria. Aí trabalhei um mês mas como entretanto passaram para recibos verdes e eu já não tinha isenção voltei para o Norte. Estive aqui em casa cerca de dois meses/três, à procura de trabalho, não encontrava nada. Entretanto, a minha mãe disse-me que ia abrir vagas para os Correios, para substituição de férias. E foi aí que eu entrei, penso que mais ou menos em maio de dois mil e sete.” “O único objetivo que tinha era ter trabalho, porque já terminado a licenciatura há mais de um ano, e andava a passar por

	<p>trabalhos precários o que não me permitia considerar que tinha uma vida estável.”</p> <p>Motivação:</p> <p>“Eu desde sempre contactei com os Correios, desde que me lembro de ser pessoa... Os meus pais saíam muito cedo de casa, mas eu própria também me levantava muito cedo. E parecia que para eles o dia devia durar mais tempo.”</p> <p>Quando soube que tinha entrado:</p> <p>“Fiquei contente, claro, era o trabalho com o salário mais alto que eu tinha tido até ao momento. Eu adorava conduzir na altura. Fui tirar a carta de mota, para ter a oportunidade de poder renovar o contrato, tirei a carta de mota durante o tempo que estive nos Correios.”</p> <p>“Eu estava afeta a um CDP do concelho de Santa Maria da Feira e foi-me atribuído uma zona e trajeto específicos.”</p> <p>Relativamente à não renovação do seu contrato:</p> <p>“Durante o contrato, logo no início do contrato tive dois acidentes penso que foi por isso... Na altura – em 2007 – foi o ano em que começaram a preparar as pessoas para a privatização. Agora as pessoas saem para a reforma e não entra ninguém. Mas estão a entrar é para quadros de gestão.”</p> <p>À questão de como foi recebida:</p> <p>“A maior parte dos carteiros já me conheciam desde criança por causa dos convívios do CDCR, das festas de Natal...”</p> <p>“Os primeiros dias foram para contactar com o novo trabalho. Primeiro, quem me deu a formação foi a minha mãe... que tinha ido uma semana antes aprender e nunca tinha estado na carrinha. A estratégia do chefe foi essa. A minha mãe foi comigo dois dias para um percurso de cento e tal quilómetros.”</p> <p>Relativamente ao conhecimento da história dos Correios:</p> <p>“A história que eu conhecia dos correios era a experiência dos colaboradores da convivência que tive com muitos carteiros antes sequer de ir para os Correios, não é a história da instituição porque essa nunca me foi apresentada.”</p>
Aprendizagem profissional em serviço	<p>Relativamente ao recrutamento:</p> <p>“Basicamente foi preencher a ficha, e como eu nunca tinha tido um emprego como efetiva entrei como primeiro emprego. Como tinha familiares nos Correios partiram do pressuposto “Esta conhece a realidade, sabe o que é o trabalho e em que consiste””</p>

	<p>Quanto à formação inicial sobre produtos e serviços: “Quando entrei não me deram porque já conhecia. Partiram desse pressuposto comigo e a verdade é que eu já conhecia. Foi a minha mãe praticamente que me fez a integração na empresa.”</p> <p>Eis o tipo de formação que teve: “Reuniões com chefes; Esclarecimentos no decorrer do trabalho; Formações” Com a seguinte frequência: “Sempre que era lançado um novo produto/serviço; Pontualmente”</p> <p>Raramente assistia as formações: “Não era por ser contratada mas como eu estava na carrinha eu tinha que sair antes das nove para levar os apartados e era nessa altura que o chefe aproveitava para comunicar.</p> <p>Considerou a formação suficiente: “Na minha situação sim porque eu já sabia muito do que estava por trás porque se fosse uma pessoa que não conhecesse os correios só com dois dias de formação... não é suficiente.</p> <p>Aprendizagens: “Foi uma experiência positiva... Para mim foi excelente ter lá estado porque aprendi e... aprendi sobre mim própria porque desde sempre tinha a ambição de ir para os Correios mas quando lá estive apercebi-me que não – como carteira – não era só isso que eu queria para mim.” “Além disso, aprendi a ter mais calma porque os dois acidentes que eu tive foi por pressa.”</p>
<p>Organização do trabalho e poder</p>	<p>“Eu estava na carrinha e a minha função era abastecer os carteiros desta zona e entregar os pacotes que não cabiam nas motas e que os carteiros não podiam entregar, portanto o que eu tinha que fazer era assegurar que chegava ao local uma hora antes do carteiro chegar ao ponto de estabelecimento dele. Entrava as seis e meia, ia organizar os apartados de duas localidades de Santa Maria da Feira, às nove eles tinham que estar todos no sítio mas também quando me atrasei nunca foi problemático. Eu para ter os apartados todos às nove eu tinha que sair no mínimo às oito e um quarto dos Correios senão já sabia que me ia atrasar mas nunca tive grandes problemas com isso. Depois de organizar os apartados voltava à estação e ia buscar os pacotes e com os sacos de abastecimento que tinha e para que sitio é que tinham que os levar. Em vez de fazer a separação do giro por cartas fazia pelos sacos e colocava por ordem. Analisava mais ou menos a que horas é que me conseguia despachar para ver se conseguia cumprir os horários dos pontos de venda onde tinha que ir porque tinha que levar os</p>

	<p>sacos de abastecimento e tinha que ir buscar correio que já estivesse nesses pontos de venda. Na altura das reformas eu tinha que levar dinheiro para abastecer os postos... e o meu último ponto era quase no rio Douro... Ao final do dia cumpríamos como chegava o camião, tínhamos mesmo que estar àquela hora no CDP. Quando havia muito serviço é que antecipava a entrada. Quando era a altura das reformas tinha que entrar mais cedo porque como costumava falhar o dinheiro nos postos de venda e tinha que o levar às estações o mais rapidamente possível.”</p> <p>Quanto ao espaço de trabalho, nomeadamente o cacifo: “Não tinha, não me atribuíram cacifo. Os carteiros efetivos tinham, mas nós não. Também nem senti necessidade”</p> <p>Responsabilidades: “As minhas responsabilidades eram assegurar que fazia a entrega dos sacos de abastecimento nos postos de correio e a entrega dos pacotes ao cliente final dentro dos horários dos correios dos estabelecimentos.”</p> <p>Relativamente à motivação por parte das chefias: “O que me motivou a mim o meu brio profissional foi o facto de ter lá a minha mãe a trabalhar.”</p> <p>À questão sobre se ouviam a sua opinião, responde “Também não me fiz ouvir muito.”</p> <p>A atitude das chefias foi definida da seguinte forma: “Próxima; Autoritária; Desmotivadora; Profissional; Agressiva/Manipuladora; Participativa; Disponíveis”</p>
<p>Profissão de carteiro</p>	<p>“Eu também era, eu sabia disso até porque apesar de eu contactar pouco com o cliente final eu contactava com intermediário entre correios e cliente final e tinha noção que tinha responsabilidade.”</p> <p>“A mim não era tanto como o carteiro, que é ele que passa todos os dias à casa das mesmas pessoas.” “O que eu notei é que era uma fonte de reclamações, era mais uma pessoa com quem podiam reclamar.”</p> <p>“Para mim sempre foi um orgulho ser carteira, principalmente durante os meses em que lá estive significou muito ser carteira.”</p> <p>Segurança: “O que me deixava triste nos correios era mesmo isso. Conhecia carteiros que entregavam muitos vales e aí é que os</p>

	<p>Correios ganham dinheiro mas não dão segurança aos carteiros.</p> <p>Logótipos: “Quando entrei nos correios era este [logótipo nº9] mas eu lembro-me mais deste até por causa dos meus pais [logótipo nº5].</p>
Vivências mais significantes	<p>“Pela negativa foi essa situação da senhora que disse que eu não toquei à campainha. Estava a colocar em causa a minha palavra e eu isso não gosto. Pela positiva... o ambiente de trabalho entre colegas na altura, para mim foi a equipa onde senti mais o forte espírito de equipa. Não sei se por já ser filha, por muitos me conhecerem desde criança.”</p>
Tipo de mudanças e aprendizagens	<p>“A única alteração que eu notei foi a introdução de um supervisor na estação.”</p> <p>“Naquele período no meu trabalho não mudou nada e penso que no dos carteiros também não. Nos anos anteriores houve grandes transformações. No início de 2000 modernizaram as estações, a introdução dos últimos três dígitos do código-postal, os carteiros tiveram que andar a fazer o levantamento das ruas e houve a reformulação das mesas de trabalho também.”</p> <p>“A separação já estava muito organizada e as próprias pessoas também já o utilizavam mais.” “Durante o tempo que lá estive não notei nenhuma alteração na organização do correio e no meu trabalho.”</p> <p>Estrutural: Mudanças na estrutura diretiva da empresa “A nível central eu via na revista Aposto.”</p>
Transmissão e implementação das mudanças	<p>Através do chefe, no entanto, não sofreu mudanças relevantes no período em que lá esteve.</p>
Estrutura de comunicação CTT	<p>Momentos de convívio: “Desde sempre participei nos convívios dos CDCR. Esses convívios são promovidos pela associação dos trabalhadores dos Correios.”</p> <p>Antigamente: “Eu lembro-me de ir a jantares de pessoas que passaram à reforma. Eu tenho recordações dos Correios desde sempre...” “Era promovido pelos dois porque não era pago na totalidade pelos trabalhadores.”</p> <p>“Pelos CTT não.”</p>

	<p>Relativamente ao ambiente entre trabalhadores, define-o como: “Competitivo; De entreajuda; Positivo; Tenso; Familiar”</p> <p>Uniforme “Tinha um colete.”</p> <p>Motivação/Incentivos “Eu tinha um contrato a termo com um salário base bom e com vários subsídios – subsídio de condução, como entrava às seis e meia da manhã, subsídio de almoço, subsídio de pequeno-almoço, e também por ter horário descontinuo porque o meu horário de trabalho era das seis e meia às onze e meia, e das quatro às sete/sete e meia. A vantagem dos Correios é que apesar do vencimento base ser baixo, pelo menos no carteiro, os subsídios compensam e sobem bastante o salário.”</p> <p>Tinhas o seguro de saúde? “Não, eu tinha como filha mas com contrato a termo não tínhamos direito a isso.”</p> <p>Prémios ou ofertas: “Não, tive só os subsídios.” Objetivos e esquemas de prémios: “Que eu tivesse conhecimento não.”</p>
<p>Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar</p>	<p>Superiores a que te devias reportar diretamente: “Era ao supervisor da estação e ao chefe do CDP.” Interagia com o chefe “De manhã por exemplo falava sempre com eles para perceber se havia mais alguma coisa que fosse preciso fazer ou não.”</p> <p>Meio de comunicação: “Comunicava por telemóvel durante o dia mas era o próprio. Na maioria era contacto pessoal com os chefes diretos.” Frequência: Diariamente</p> <p>Os chefes comunicavam com a trabalhadora: “Telemóvel; Jornais / Revistas; Pessoalmente”</p> <p>Tinha acesso aos seguintes veículos de informação: “Revista interna (em papel – Aposta); Boletins / Circulares; Reuniões; Telefone (Pessoa); Comunicações do sindicato na estação”</p> <p>Satisfação com os meios de comunicação: “Sim. Mas por exemplo relativamente ao benefício dado aos trabalhadores com quarenta anos de serviço os meus pais se calhar nem sabem mas deviam saber esse tipo de coisas.”</p>

	<p>A direção da empresa encontra-se distanciada do que se passa no dia-a-dia de trabalho? “Muito.”</p> <p>E as chefias diretas? “Nada... parece-me que não têm autonomia suficiente para tomarem decisões...”</p>
Estratégias de comunicação face-a-face, mediada ou quase mediada	<p>“Para carteiros eu acho que são as reuniões pessoais.”</p>
Satisfação global	<p>“Durante o tempo que estive lá queria que prolongasse até.”</p> <p>“Foi um orgulho e gostei muito de trabalhar lá. Gostei da profissão.”</p> <p>“A partir do terceiro mês eu tive a clara noção que não queria só aquilo. Nessa altura já estava a fazer bem o que tinha que fazer e estava habituada a tarefas administrativas, algumas de gestão...”</p> <p>“...Não ter ficado lá também foi a melhor coisa que me poderia ter acontecido porque entretanto encontrei uma oportunidade muito melhor do que se tivesse lá ficado. Deu-me oportunidade de procurar novamente trabalho e encontrar emprego na minha área de licenciatura, gestão, nomeadamente, em recursos humanos, numa multinacional e finalmente construir uma carreira.”</p> <p>“Os Correios... continuam a ser uma boa empresa se formos a comparar com o que existe à volta... Mas... neste momento, tal como qualquer outra empresa, está direcionada para o lucro fácil e a curto prazo e não tanto na retenção das pessoas.”</p>

ANEXO II – Diapositivos da apresentação do trabalho

Na sequência da defesa desta dissertação de Mestrado anexam-se a este trabalho os diapositivos da apresentação efetuada à Universidade de Aveiro no dia 16 de dezembro de 2014.

Diapositivo 1:

universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Memórias que não esquecem – Testemunhos sobre a Comunicação Intrainstitucional Vivenciada nos Correios de Portugal, 1959-2012

Ana Filipa da Costa e Silva

Orientadora: Professora Doutora Maria da Conceição Lopes
Dissertação de Mestrado em Comunicação Multimédia
Departamento de Comunicação e Arte
18/12/2014

Diapositivo 2:

Introdução

Problema e questões de investigação

universidade de aveiro

Problema

Fluxo de comunicação ascendente, geralmente, desconsiderado

Fluxo de comunicação descendente dominante

SCI – INTRAINSTITUCIONAL

Questões

a) Instituição:
Quais são os marcos históricos das inovações produzidas pelos CTT – Correios de Portugal, SA, no período de 1959 a 2012?

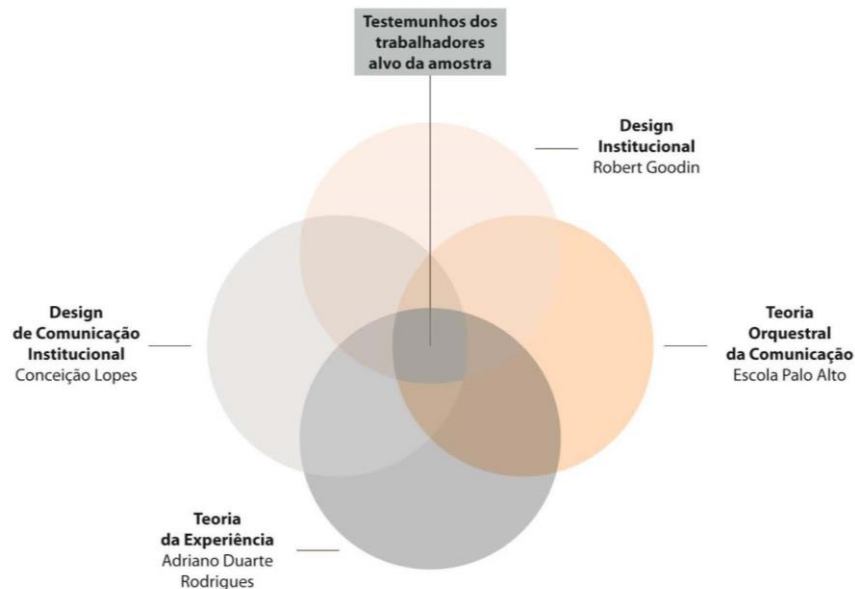
b) Trabalhadores alvo da amostra:
Quais são as mudanças identificadas pelos trabalhadores, nos seus testemunhos?
Quais são as experiências testemunhadas?

Todos os trabalhadores devem ser considerados na comunicação institucional, independentemente do lugar que ocupam na hierarquia e o papel e a função que desempenham na instituição

Diapositivo 3:

I Parte – Enquadramento teórico

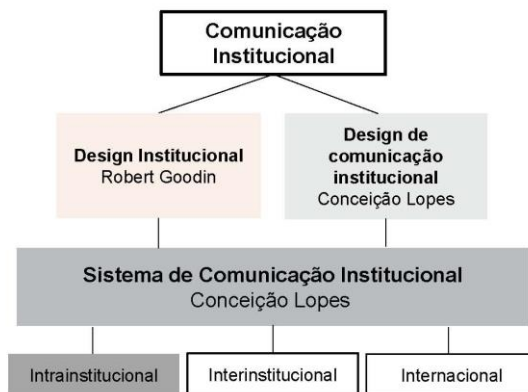
Campos de Estudo e autores de referência



Diapositivo 4:

I Parte – Enquadramento teórico

Matriz conceitual



“o sub-sistema intrainstitucional [...] determina a eficácia e a eficiência das operações realizadas nos sub-sistemas onde a complexidade progressivamente aumenta” (Lopes, 2004b, p. 11)

O subsistema intrainstitucional, localizado na base do SCI [1], suporta todos os outros e influencia o seu desempenho (Lopes, 2004b);

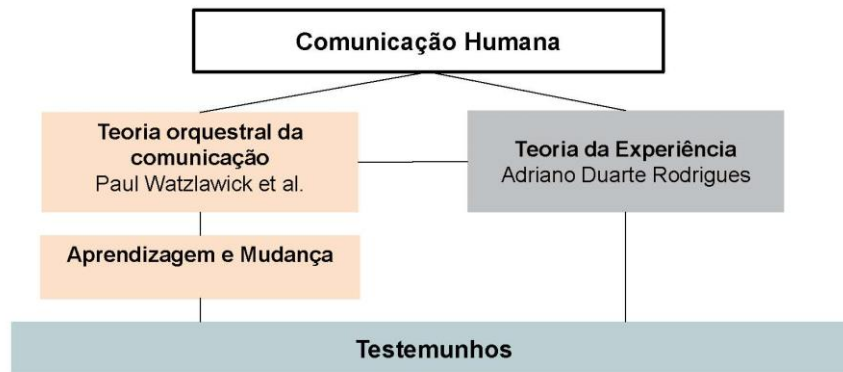


[1] Sistema de Comunicação Institucional

Representação gráfica SCI [1] Lopes (2004b, p. 11)

I Parte – Enquadramento teórico

Matriz concetual (cont.)



O testemunho é partilhado “entre **alguém que teve a experiência directa e imediata** [...] e que a comunica a outra pessoa que não teve a mesma experiência” (Rodrigues, n.d., p. 1)

Cada indivíduo contribui para um contexto universal através da singularidade do seu testemunho.

II Parte – Metodologia Investigação

Métodos e técnicas de investigação



- Estudo qualitativo
- Métodos de investigação:
 - Método de análise documental;
 - Método de entrevista – semiestruturada;
 - Método de análise de conteúdo.

Diapositivo 7:

II Parte – Metodologia

Amostra: Constituição e Organização

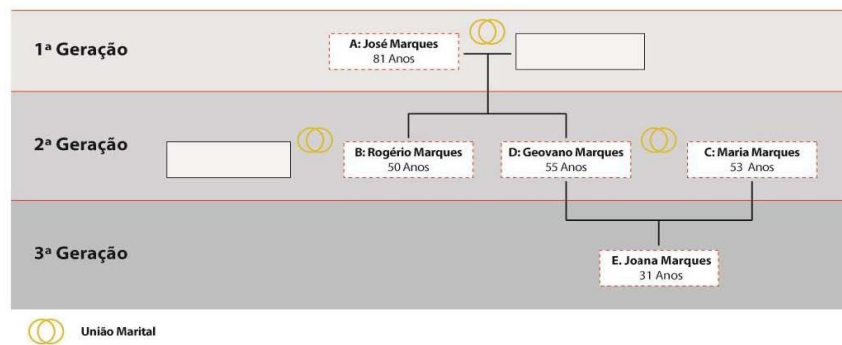


Trabalhadores:

Crítérios de organização dos
sujeitos-alvo da amostra

5 trabalhadores dos CTT no
período de 1959 a 2012

3 gerações da família
Marques nos CTT



Diapositivo 8:

II Parte – Metodologia

Informação documental: Dimensões e categorias de análise



Dimensões	Categorias
1. Identidade Visual	<ul style="list-style-type: none"> - Logótipo - Design das estações de correio
3. Estrutural / Sistema de Comunicação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Organização do trabalho internamente - Modernização tecnológica - Estrutura organizacional do Grupo CTT
4. Internacionalização / Sistema de Comunicação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Colónias Portuguesas - Europeia
5. Novos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Novos produtos e serviços internos e externos - Website CTT
6. Telefones e Telégrafos	<ul style="list-style-type: none"> - Novos produtos e serviços - Modernização tecnológica
7. Reconhecimento interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> - Prémios e distinções nacionais - Prémios e distinções internacionais

Diapositivo 9:

II Parte – Metodologia

Entrevistas aos trabalhadores alvo da amostra:
Dimensões e categorias de análise



Dimensões	Categorias
1. Identidade do sujeito alvo do estudo	<ul style="list-style-type: none">- Sexo e idade- Formação académica- Período de trabalho nos CTT
2. Sistema de Comunicação Institucional e Experiência	<ul style="list-style-type: none">- Entrada/Acolhimento nos CTT- Categoria profissional- Aprendizagem profissional em serviço- Organização do trabalho e poder- Profissão de carteiro- Vivências mais significantes- Tipo de mudanças e aprendizagens- Transmissão e implementação das mudanças- Estrutura de comunicação CTT- Fluxos de comunicação: ascendente, descendente, horizontal ou complementar- Estratégias de comunicação face-a-face, mediada ou quase mediada- Satisfação e bem-estar

Diapositivo 10:

III Parte – Apresentação resultados globais



Sistema de Comunicação Institucional e Experiência testemunhada

Todos os trabalhadores alvo da amostra aludem que:

Acolhimento nos CTT:

- Todos os trabalhadores afirmam que foram muito bem recebidos;
- Desvalorização dos trabalhadores contratados face aos efetivos;
- Formação inicial baseada em sabedoria prática e na relação de mestre e aprendiz;
- Apenas quando passam a efetivos é que os trabalhadores frequentam cursos de formação formais.

III Parte – Apresentação resultados globais (cont.)



Sistema de Comunicação Institucional e Experiência testemunhada

Quanto à Identidade e pertença na profissão de carteiro referem que:

- Valorização principalmente na 1ª geração: “*Um carteiro convive muito e no meu tempo éramos como uma pessoa de família [...]*” (José Marques, 2014);
- Todos gostaram do trabalho devido à liberdade e à convivência com os outros;
- Padrão da 2ª geração – Tratamento da correspondência de igual forma: “*Para um carteiro todas as cartas são importantes...*” (Rogério Marques, 2014);
- Os carteiros revêem-se no símbolo visual dos correios, nomeadamente o logótipo de 1964.



III Parte – Apresentação resultados globais (cont.)



Sistema de Comunicação Institucional e Experiência testemunhada

Todos os trabalhadores alvo da amostra, relativamente aos fluxos de comunicação, aludem que:

- **O fluxo de comunicação descendente era o dominante;**
- O fluxo de comunicação ascendente era/é inexistente, no entanto, já existiu caixa de sugestões para os trabalhadores;
- Produtos de comunicação descendentes: circulares e revista interna Aposta;
- Contrariando este fluxo foi um concurso de fotografia “Portugal Connosco” realizado em 2011 que pretendia preservar a visão [mediada] dos carteiros.
- **Os trabalhadores referem que são desconsiderados pelo SCI:**
 - “...os carteiros como eram de uma classe baixa qualquer um tinha que fazer o seu serviço e pronto mas às vezes quando era preciso recebíamos umas circulares para ler” (José Marques, 2014)

Diapositivo 13:

III Parte – Apresentação resultados globais (cont.)



Sistema de Comunicação Institucional e Experiência testemunhada

Relativamente às **Estratégias de comunicação institucional**, todos referem que:

- A revista Aposta é discriminada pelos trabalhadores entrevistados;
- A comunicação era/é predominantemente face-a-face;
- Porém, o sujeito Rogério, que foi chefe de estação, refere que a relação com os seus superiores era sobretudo realizada por telefone e por e-mail.

Diapositivo 14:

III Parte – Apresentação resultados globais (cont.)



Sistema de Comunicação Institucional e Experiência testemunhada

Os trabalhadores alvo da amostra referem que:

Aprendizagens:

- Alguns trabalhadores afirmam que aprendem melhor com a prática do trabalho diário;
- Consideram os cursos de formação insuficientes, "*rápidos*" e esporádicos (Rogério);
- Os carteiros são os trabalhadores em que a instituição menos investe em formação;
- Os trabalhadores mais antigos referem que a formação dada aos trabalhadores novos é insuficiente.

III Parte – Apresentação resultados globais (cont.)



Sistema de Comunicação Institucional e Experiência testemunhada

Relativamente às **mudanças**, registaram-se resultados diferenciados, de acordo com o período em que trabalharam nos CTT.

- José (1959 - 1991) 1ª Geração da Família Marques na instituição:
 - Melhoria das condições de trabalho e remuneração salarial, após 25/4/1974;
 - Aparecimento do primeiro Código-postal de quatro dígitos;
 - Surgimento dos recetáculos postais;
- Rogério, Maria e Geovano (1979 – atualidade) 2ª Geração da família Marques na instituição:
 - Introdução do código-postal de sete dígitos;
 - Modernização tecnológica das Grandes Centrais e das estações de correio – organização do trabalho;
- Joana (2007) 3ª Geração da Família Marques na instituição:
 - Criação de um novo produto dos correios – rede móvel e telemóveis Phone-ix;
 - Privatização CTT.

III Parte – Apresentação resultados globais (cont.)



Sistema de Comunicação Institucional e Experiência testemunhada

Ainda relativamente às **mudanças**, identificam-se que há mudanças referidas pelos trabalhadores entrevistados que não são identificadas nos documentos analisados.

Outras mudanças significantes referidas:

- Inserção de vendas durante o giro; (Maria, Geovano e Joana)

Identificadas de forma menos relevante na análise documental:

- Inclusão de novos produtos e serviços de terceiros nas estações; (Rogério)
- Ano nacional do carteiro – 1996. (Maria e Geovano)

III Parte – Apresentação resultados globais (cont.)



Sistema de Comunicação Institucional e Experiência testemunhada

Satisfação e bem-estar

- **Todos revelaram orgulho e realização profissional** em trabalhar/ter trabalhado nos CTT:
 - “*Para mim foi a melhor coisa que me apareceu*” (José Marques, 2014)
 - “*Claro que sim. Eu fui sempre carteira, nunca fui mais nada. [risos]... Gosto, desde sempre gostei. Já gostei mais quando entrei mas continuo a gostar do trabalho.*” (Maria Marques, 2014)
- No entanto, **ultimamente verifica-se descontentamento** para com as condições de trabalho:
 - “*Antigamente importavam mais as pessoas, desde sempre foi, hoje não, hoje é só números e as pessoas não são valorizadas por elas, são apenas valorizadas por aquilo que fazem, pelos números... mas os números são meros números*” (Rogério Marques, 2014)
 - [Os Correios] “*...tal como qualquer outra empresa, está direccionada para o lucro fácil e a curto prazo e não tanto na retenção das pessoas*” (Joana Marques, 25 de abril de 2014)

Conclusões e Desenvolvimentos Futuros



- A **desconsideração da experiência profissional dos trabalhadores que estão na base da hierarquia é um prejuízo para a própria instituição**, que não aproveita o conhecimento prático daqueles que lhe estão tão próximos.
- Os testemunhos de trabalhadores constituem-se como um **método eficaz no autoconhecimento institucional**, harmonização e melhoria contínua;
- A **inquestionável pormenorização das experiências pessoais e sociais** vividas no âmbito profissional enriquece e humaniza as histórias das instituições;
- A **implementação de um projeto desta natureza em outras instituições**, apesar dos benefícios que pode ter para o sistema de comunicação institucional, contraria a rigidez das estruturas hierárquicas;

Conclusões e Desenvolvimentos Futuros (cont.)



Forças

- **Trabalho de investigação realizado com pessoas;**
- Estudo de instituição de renome e com grande representatividade em Portugal;
- Amostra composta por perfis variados;
- **Preservação de testemunhos da experiência de cinco trabalhadores** da instituição CTT.

Fragilidades

- **Fragilidades na metodologia de investigação;**
- **Amostra reduzida não generalizável**, mas indicadora de tendências;
- Organização do tempo na realização do trabalho.

Desenvolvimentos futuros

- **Melhoria e rigor na aplicação da metodologia;**
- **Contextualização na instituição CTT com uma amostra maior;**
- Consciencialização das instituições da importância da experiência dos trabalhadores nos níveis mais baixo da hierarquia;
- **Obtenção de experiência profissional em comunicação intrainstitucional.**



Memórias que não esquecem – Testemunhos sobre a Comunicação Intrainstitucional Vivenciada nos Correios de Portugal, 1959-2012

Obrigada

Ana Filipa Silva 66065
anafilipasilva@ua.pt
Mestrado em Comunicação Multimédia

The logo of the University of Aveiro, featuring a stylized building icon above the text "universidade de aveiro".